

Paul MARINESCU

Management de proiect

București
2007

Cuprins

CUPRINS.....	2
INTRODUCERE	5
PROIECTUL ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR	6
1. CE ESTE UN PROIECT?	6
2. TIPURI DE PROIECTE	7
3. CE ESTE MANAGEMENTUL PROIECTELOR?	7
3.1 Proiecte interne și proiecte externe	7
3.2 Ciclul de viață al unui proiect	8
3.3 Ce este managementul proiectelor?.....	11
3.4 Factori care influențează managementul de proiect.....	13
3.5 Avantaje ale managementului proiectelor.....	13
3.6 Limite ale managementului proiectelor.....	13
CAPITOLUL II.....	14
ANALIZA MEDIULUI ȘI ANALIZA STAKEHOLDERILOR.....	14
1. ANALIZA MEDIULUI.....	14
1.1 Studiul de fezabilitate.....	14
1.1.1 Structura studiului de fezabilitate.....	16
1.2 Analiza PEST.....	17
1.2.1 Prezentare generală	17
1.2.2 Procesul de realizare.....	18
1.3 Analiza SWOT	20
2. ANALIZA STAKEHOLDERILOR.....	21
2.1 Ce sunt stakeholderii	21
2.2 Analiza stakeholderilor	22
2.2.1 Logical framework approach și Logical framework matrix	22
A. Logical framework approach.....	22
B. Logical framework matrix	23
APLICAȚIE.....	26
SINTEZĂ PENTRU TRAININGURI	30
CAPITOLUL III.....	41
ABORDAREA STRUCTURATĂ A DECIZIILOR.....	41
3.1 TIPURI DE DECIZII	42
3.2 MODELE DE ELABORARE A DECIZIEI	42
3.2.1 Modelul lui Simon (în trei pași sau în linie dreaptă).....	42
3.2.2 Modelul Bucla decizională	43
3.3 INSTRUMENTE UTILIZATE ÎN PROCESUL DE ELABORARE A DECIZIILOR	46
3.3.1 Liste.....	46
3.3.2 Arborii de decizie.....	46
3.3.3 Diagramele cauză – efect	48
3.3.4 Matricea de evaluare a opțiunilor	49
APLICAȚII.....	49
CAPITOLUL IV	51
MANAGEMENTUL TIMPULUI.....	51
1. OBIECTIVELE S.M.A.R.T SAU C.A.R.T.E.....	51
2. PLANIFICAREA	52
3. PROGRAMAREA	54
4. INSTRUMENTE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL TIMPULUI.....	55
4.1 Work Breakdown Structure (Organigrama proiectului).....	55
4.2 Momentele de referință	60
4.3 Diagrama Gantt.....	60

4.4 Analiza de drum critic.....	62
4.4.1 Rețele cu activități pe săgeată	62
4.4.2 Diagrama cu precedente	65
A. Tipuri de condiționări	65
B. Mod de construire.....	66
C. Puncte forte ale rețelelor de precedentă.....	67
D. Puncte slabe ale rețelelor de precedentă	68
4.5 Factori care conduc la pierderea timpului:.....	68
4.6 Tehnici de estimare a duratei unei activități:	69
APLICAȚII.....	69
CAPITOLUL V.....	70
MANAGEMENTUL COSTURILOR.....	70
1. NOȚIUNI GENERALE.....	70
2. TIPURI DE COSTURI.....	70
3. ESTIMAREA COSTURILOR PROIECTULUI	72
3.1 Faze ale procesului de estimare.....	72
4. BUGETUL.....	73
5. TERMENI FOLOSIȚI ÎN DIFERITE METODE DE CALCULARE A COSTURILOR	74
CAPITOLUL VI	76
MANAGEMENTUL RESURSELOR.....	76
1. IDENTIFICAREA RESURSELOR NECESARE. CEREREA DE OFERTĂ	76
2. PROGRAMAREA RESURSELOR.....	78
3. MANAGEMENTUL APROVIZIONĂRII	79
CAPITOLUL VII	83
MANAGEMENTUL ECHIPELOR.....	83
1. ECHIPA - DEFINIRE, CARACTERISTICI. REGULI PENTRU SUCCESUL MUNCII ÎN ECHIPĂ	83
2. ETAPELE DE CONSTITUIRE A ECHIPELOR	94
2.1 Modelul lui Tuckman	94
2.2 Modelul lui Landry	95
3. ROLURILE ÎN ECHIPĂ	99
4. TEAMBUILDINGUL	101
APLICAȚIE.....	105
CAPITOLUL VIII	106
MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN CADRUL PROIECTELOR.....	106
1. NOȚIUNI GENERALE.....	106
2. TIPURI DE RISCURI.....	106
3. IDENTIFICAREA RISCURILOR	107
4. STRATEGII DE REDUCERE A RISCURILOR	109
5. METODE DE EVALUARE A RISCURILOR	111
APLICAȚIE.....	114
CAPITOLUL IX.....	115
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE LEADERSHIP	115
1. PROCESUL DE RECRUTARE SI SELECȚIE.....	115
1.1 Noțiuni generale	116
1.2 Recrutarea.....	116
1.3 Fișa de post	120
1.4 Selecția.....	123
2. TIPURI DE LEADERSHIP	124
2.1 Leadership-ul de tip A, J si Z.....	124
2.2 Leadership-ul bazat pe principii.....	126

2.3 Leadership-ul charismatic.....	127
2.4 Modelul lui Blake și Mouton.....	128
CAPITOLUL X.....	129
MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA.....	129
1. MONITORIZAREA.....	129
2. EVALUAREA.....	132
APLICAȚIE.....	134
CAPITOLUL XI.....	135
PLANUL DE AFACERI.....	135
1. NOȚIUNI GENERALE.....	135
2. ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI	136
CAPITOLUL XII	147
PLANURILE DE CONTINGENȚĂ	147
1. NOȚIUNI GENERALE.....	147
2. ELABORAREA UNUI PLAN DE CONTINGENȚĂ	148
SINTEZĂ PENTRU TRAININGURI	153
CAPITOLUL XIII.....	161
ÎNCHEIEREA PROIECTULUI. METODA PRINCE.....	161
1. ÎNCHEIEREA PROIECTULUI	161
2. METODA PRINCE.....	165
CAPITOLUL XIV	168
BENCHMARKING.....	168
1. DEFINIȚIA BENCHMARKINGULUI	168
2. TIPURI DE BENCHMARKING	168
BIBLIOGRAFIE	170
INDEX	172

Introducere

Cartea prezentă, pusă la dispoziția studenților, un material util, necesar atât la cursul de management de proiect cât și la realizarea unor proiecte în cadrul unor programe de cercetare.

Experiența pe care am avut-o cu studenții de la Facultatea de Administrație și Afaceri și de la secția de Comunicare și Relații Publice din cadrul Facultății de Litere, m-a încurajat să proiectez acest manual.

Fiecare om trebuie să știe cum să gestioneze resurse: resursele proprii existențe sau resursele organizaționale.

Într-un model input-output, pornind de la obiective este foarte important să definim cât mai corect:

- Resursele alocate și consumate;

- Timpul de realizare;

- Activitățile necesare;

- Bugetul alocat.

În urma discuțiilor de curs și de seminar am ajustat diferite aspecte din conținutul lucrării. De asemenea am adăugat câteva aplicații care și-au dovedit funcționalitatea practică pentru învățare. Astfel, așa cum spuneam în introducerea la prima ediție a manualului, această ediție este una îmbunătățită ca urmare a propunerilor celor care au parcurs materialul atent.

Autorul

Capitolul I

Proiectul și managementul proiectelor

1. Ce este un proiect?

Definirea *proiectului* nu este un demers simplu datorită, pe de o parte, diferitelor accepțiuni pe care le are termenul, iar pe de altă parte, datorită confuziei existente între acesta și alți termeni precum *proces* sau *program*.

Debutăm prin demarcarea *proiectului* de *proces* respectiv de *program*. Prin *proces* înțelegem ceea ce se petrece într-o organizație (nonguvernamentală, cu profit, publică) în activitatea zilnică. Orice activitate sau înlănțuire de activități care se derulează de cel puțin câteva ori pe săptămână timp de mai multe săptămâni sau mai mulți ani reprezintă parte a unor procese. *Proiectele* nu se identifică cu *procesele* deoarece reprezintă activități atipice care au o viață relativ scurtă. Este adevărat că și în cadrul proiectelor există procese.

Prin *program* înțelegem o suită de proiecte. Această distincție este aplicabilă în domeniul proiectelor sociale. De exemplu, poate exista un program de reformare a sistemului de asistență socială ce poate fi implementat prin proiecte precum construirea mai multor centre de asistență a femeilor / copiilor agresați în familie, prin construirea unor centre de planificare familială sau prin organizarea unor sesiuni de training pentru pregătirea membrilor acelor instituții implicate în implementarea noii legi de protecție a copilului.

Poate în practică, pentru novicele în domeniul managementului de proiect aceste distincții par inutile, noi putem susține cu tărie că un bun manager de proiect caută să diferențieze cât mai puternic elementele din proiect astfel încât să le poată controla cât mai bine. Prin această lucrare dorim tocmai acest lucru: să ne învățăm cititorii să disece la maximum realitatea din teren.

Din literatura de specialitate (Buchanan & Boddy, 1992; Gray, 1994; Keller, 2004) reies următoarele trăsături fundamentale ale proiectelor:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">§ Un proiect reprezintă o acțiune unică;§ Proiectele diferă între ele cel puțin prin faptul că echipele se schimbă în mod constant;§ Nu se poate realiza un proiect fără resurse;§ Întotdeauna există un buget;§ Un proiect fără o atentă planificare a timpului (fără un program de execuție) eșuează înainte de a demara;• Proiectele se realizează numai în echipe. |
|---|

O altă listă a caracteristicilor unui proiect menționează că:

- Proiectele au un obiectiv foarte clar definit (vom vedea mai departe criteriile SMART sau CARTE);
- Proiectele se încadrează în anumite termene și se desfășoară în anumite contexte (referiri la managementul timpului și la analiza organizațională);
- Proiectele sunt complexe pentru că implică o mulțime de resurse (umane, materiale, financiare, de timp etc.);
- Proiectele se realizează exclusiv în echipă;
- Proiectele sunt unice pentru că ceva se schimbă de la proiect la proiect (orice mică modificare poate avea urmări mari);
- Proiectele pot fi și trebuie să fie monitorizate și evaluate;
- Proiectele trec prin mai multe etape.

2. Tipuri de proiecte

Pot fi identificate proiecte în absolut orice domeniu al vieții: de fapt putem spune că activitatea oricărui individ și activitatea oricărei organizații este un complex de proiecte. Putem încerca și o grupare a acestora, fără a emite pretenția exhaustivității:

- § Proiecte de construcții, petrochimice, miniere, extractive etc.;
- § Proiecte industriale: producerea de echipamente, mașini, utilaje etc.;
- § Proiecte de management: organizarea activităților implicate în tipurile de proiecte anterior definite, organizarea de evenimente etc.;
- § Proiecte de cercetare în absolut orice domeniu: managerial, social, industrial etc.

3. Ce este managementul proiectelor?

3.1 Proiecte interne și proiecte externe

Din trăsăturile enumerate mai sus înțelegem că un proiect nu este un demers care se rezolvă de la sine. Proiectele pot avea două tipuri de *clienți*: interni și externi.

Clientul intern este chiar organizația – de exemplu un ONG care are ca obiect de activitate intermedierea relației dintre studenți și piața muncii. Acest ONG organizează permanent campanii de recrutare și selecție pentru a trimite studenți la firmele cu care este parteneră. Aceste campanii pot fi considerate proiecte interne pentru că fără ele ONG-ul nu are obiect de activitate sau nu are activitate.

Clientul extern este persoana sau organizația pentru care lucrează cealaltă organizație, cea care implementează proiectul. În cazul ONG-ului despre care tocmai am discutat, acele campanii pot fi considerate și un proiect extern pentru că ONG-ul le realizează pentru firmele parteneră și

este pe deplin interesată să le realizeze bine. Un alt exemplu, poate mai elocvent, este training-ul. Marile organizații au departamente proprii de training. Aceste departamente au două responsabilități: pe de o parte să asigure pregătire de specialitate în domeniul de activitate al organizației, pe de altă parte să asigure consolidarea echipelor. Programele de training realizate de aceste departamente sunt proiecte interne. Există însă în piață multe firme de training și consultanță. Acestea răspund la anumite cerințe ale altor organizații. De exemplu, organizația X constituită de câteva săptămâni dorește să își definească valorile și să creeze echipa. Pentru aceasta angajează o firmă de training și consultanță. Programul prin care firma de training și consultanță va încerca să îndeplinească cele două obiective este un proiect extern pentru aceasta.

3.2 Ciclul de viață al unui proiect

Un proiect poate fi demersul prin care doresc să schimb o situație (de exemplu lărgirea canalului de deversare de sub Dâmbovița pentru a nu mai fi inundat Bucureștiul) sau demersul prin care doresc să realizez ceva care nu există (construirea unui alt canal).

Trebuie să distingem între ciclul de viață al unui proiect și ciclul de viață al unui produs¹. Ciclul de viață al unui proiect nu se suprapune neapărat cu cel al unui produs. **Ciclul de viață al unui produs** cuprinde următoarele etape și faze:

1. Analiza:
 - a. Formularea ideii de produs;
 - b. Analiza fezabilității ideii;
 - c. Definirea produsului;
 - d. Planificarea demersului de realizare a produsului.
2. Sinteza – toate activitățile realizate pentru a fi realizat produsul.
3. Exploatarea:
 - a. Introducerea produsului realizat în uz;
 - b. Utilizarea produsului;
 - c. Întreținerea produsului.
4. Retragera:
 - a. Scoaterea finală a produsului din uz;
 - b. Înlocuirea produsului cu altul mai performant².

Grafic aceste etape și faze pot fi reprezentate astfel:

¹ Prin *produs* înțelegem ceva mai mult decât un element cu formă fizică gen un dulap, un calculator etc. Tot un produs poate fi și lista de valori definite în urma programului de training dat ca exemplu.

² Prin *performanța unui produs* înțelegem nu doar ceea ce poate face acest produs (de exemplu puterea pe care o poate dezvolta motorul unei motociclete de curse) ci și „urmările” acestuia asupra organizației care l-a produs (costuri versus câștig), asupra organizației care îl folosește (numărul curselor câștigate), asupra terților (gradul de poluare produsă, pericolul de explozie etc.)

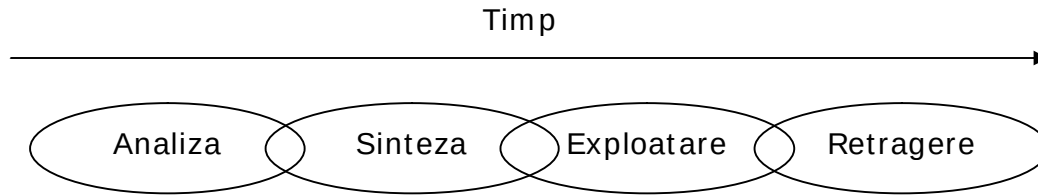


Figura 1 Ciclul de viață al produsului (Dawson, 2004: 409)

Un proiect se poate opri la finalul etapei de sinteză. Alte proiecte se pot opri la finalul etapei de analiză. Cel mai elocvent exemplu este cel referitor la un model nou de automobil: există un proiect de design (cineva desenează un model); există un proiect de construire la scară reală a prototipului din lut; există un proiect de construire propriu-zisă a prototipului.

Există numeroase clasificări legate de **ciclul de viață al unui proiect**. Aceasta este prezentată sub formă de schemă pe pagina următoare. Apreciem acest model pentru completitudinea sa dar și pentru excelenta delimitare dintre *etape* și *faze*. Etapele sunt cele de definire, de planificare, de organizare, de execuție și de încheiere. Fazele sunt aceste etape prezentate detaliat. Suntem adepții unei cât mai clare delimitări între conceptele managementului de proiect.

O altă clasificare este cea propusă de Rodney Turner (2004: 63) care insistă mai mult pe ceea ce am considerat noi etape:

1. *„Propunere, inițiere și fezabilitate*. Este imaginată viziunea. Este descrisă și se stabilește dacă merită să fie materializată. Se identifică mai multe căi posibile de materializare, iar avantajele relative ale acestor căi sunt comparate atât între ele, cât și cu valoarea adusă de materializarea viziunii. Una dintre opțiuni este aleasă pentru analiză detaliată (în ipoteza că beneficiile acoperă costurile);
2. *Definire, evaluare și planificare strategică*. Este elaborat un plan strategic al proiectului. Este descris produsul final al proiectului și se identifică produsele intermediare sau jaloanele din realizarea lui. Se determină, cu un grad mai mare de acuratețe, costul proiectului și valoarea produsului final, stabilindu-se astfel dacă proiectul merită să fie realizat. În situația favorabilă se caută finanțarea necesară;

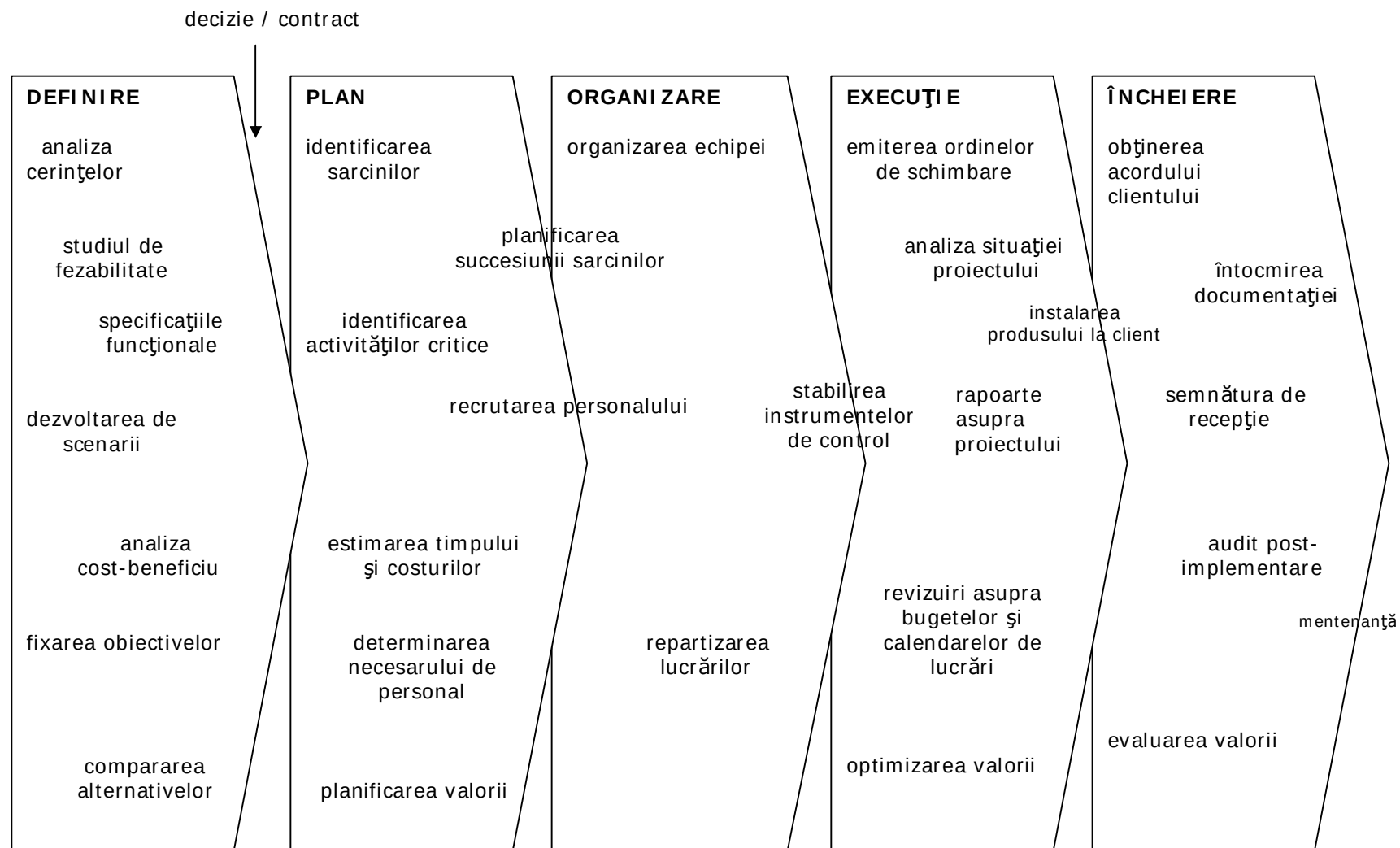


Figura 2 Ciclul de viață al unui proiect (Keller, 2004: 60)

3. *Implementare și control.* Lucrările din cadrul proiectului sunt definite mai detaliat. (Proiectarea tehnică de detaliu și planificarea nu pot fi făcute decât după ce s-a obținut finanțarea). Se demarează lucrările. Evoluția este monitorizată, iar dacă performanța se abate de la plan, se iau măsuri corective;
4. *Finalizare și încheiere, testare, punere în funcțiune și predare la beneficiar.* Proiectul este complet executat. Produsul proiectului este testat, pentru a se verifica dacă îndeplinește cerințele de performanță, după care este pus în funcțiune și predat operatorilor care urmează să-l exploateze, împreună cu procedurile de operare și întreținere. Bucla finală de control asigură obținerea beneficiului preconizat. Se desființează echipa de proiect și se susțin discuțiile de bilanț, iar organizația încearcă să tragă învățămintele convenite din proiectul executat și să le asimileze pentru proiectele viitoare.”

Am ales acest citat mai amplu pentru a te ajuta, cititorule, să îți imaginezi ce înseamnă un proiect. Oricine devine un bun manager atunci când își poate reprezenta imaginea de ansamblu și este dispus să „pună pe hârtie” ceea ce deja face de o viață.

3.3 Ce este managementul proiectelor?

Managementul proiectelor este suita de metode și tehnici pe care cel care conduce proiectul, respectiv echipa de proiect o folosește pentru a îndeplini obiectivul proiectului. Atragem însă atenția: nu există o rețetă a succesului. Reușita este îmbinarea a 70% pricepere și a 30% intuiție și fler. În zadar cunoaștem toate tehnicile de motivare dacă nu simțim ce trebuie să folosim precum și momentul în care trebuie să folosim.

Prezentăm, în pagina următoare, o matrice pe care oricine dorește să devină un bun manager de proiect ar trebui să o vizualizeze de fiecare dată când se angajează la o sarcină, indiferent de natura acesteia.

Managementul proiectelor mai este și suma proceselor prin care se poate atinge obiectivul proiectului:

- § Procese de definire;
- § Procese de planificare;
- § Procese de inițiere;
- § Procese de organizare (team management);
- § Procese de control (monitorizarea);
- § Procese de încheiere.

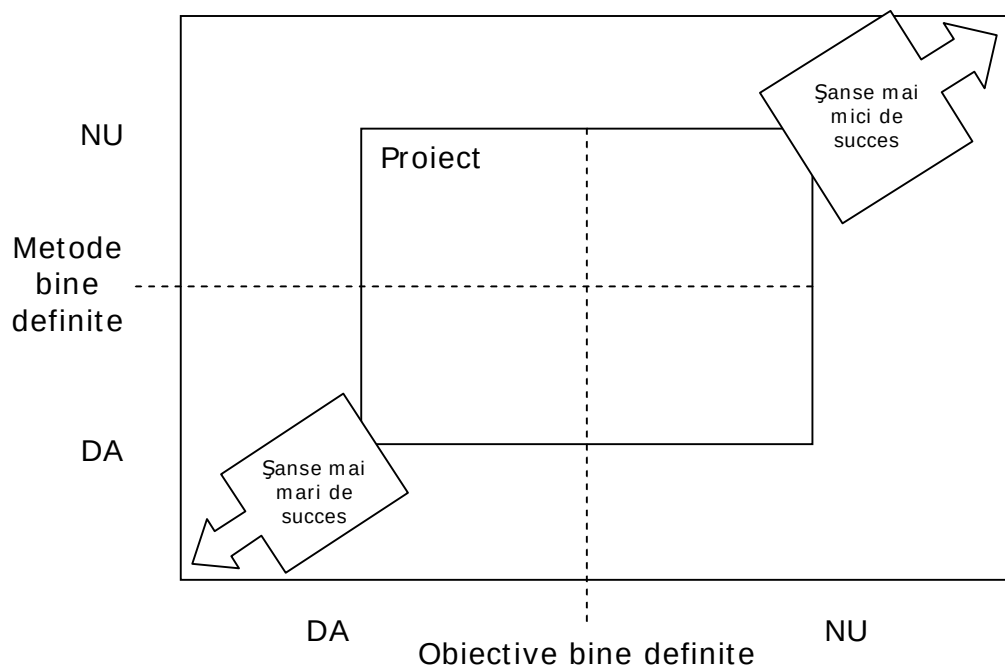


Figura 3 Matricea obiectivelor și metodelor (adaptată după Turner, 2004)

Managementul de proiect presupune atingerea obiectivului proiectului prin încadrarea cea mai adecvată a acestuia în triunghiul de mai jos: acest triunghi se mai numește și **tripla constrângere**. De asemenea, *performanța* este echivalentă cu *calitatea*. În cadrul unui proiect, managerul decide care dintre cele trei elemente este prioritar având în vedere că de multe ori nu putem obține maximum din toate. Recomandăm să aveți în vedere acest instrument aparent simplu deoarece, pe măsură ce parcurgeți acest text, o să înțelegeți că realitatea ne forțează să ne raportăm mereu la el.

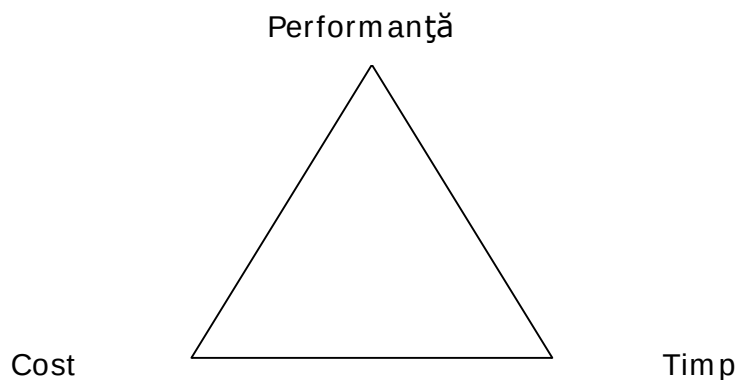


Figura 4 Triunghiul obiectivelor unui proiect (Lock, 2000: 9)

3.4 Factori care influențează managementul de proiect

Un proiect nu poate fi gândit ca entitate de sine stătătoare, izolată de contextul în care se derulează. Printre factorii cei mai importanți care pot influența adeseori desfășurarea unui proiect avem în vedere:

- § Calitățile managerului (trebuie să dețină competențele cerute de obiectul proiectului, să aibă capacitate de a fi lider dar și manager, de a comunica permanent eficient, capacitatea de a negocia atât cu angajații cât și cu clienții, capacitatea de a lua decizii structurate, capacitatea de a motiva angajații);
- § Redistribuirea resurselor;
- § Climatul de muncă;
- § Complexitatea obiectivului.

3.5 Avantaje ale managementului proiectelor

Uneori se spune despre managementul de proiect că este inutil: dacă ai cunoștințe de management general nu mai este nevoie și de altceva. Ne detașăm de această viziune și definim câteva avantaje ale managementului de proiect:

- § Rezolvarea eficientă și în timp scurt a unor sarcini complexe;
- § Acumularea de experiență;
- § Specializarea și diviziunea activităților manageriale;
- § Dezvoltarea caracterului interdisciplinar;
- § Dinamizarea managementului prin glisarea de la o sarcină la alta.

3.6 Limite ale managementului proiectelor

Nu trebuie să cădem, totuși, în cealaltă extremă; ca orice lucru dezvoltat de om, și managementul de proiect are propriile limite:

- § Suprapunerea structurii organizației cu structura colectivului de proiect;
- § Slăbirea coeziunii în funcționarea echipei;
- § Lipsa modelelor.

Capitolul II

Analiza mediului

și

analiza stakeholderilor

1. Analiza mediului

Vorbim despre analiza mediului unei organizații atunci când vrem să demonstrăm de fapt dacă ceea ce vrem să facem este *fezabil*.

O organizație „are” 3 **tipuri generale de medii**:

- § intern – îi este specific o parte din analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- § extern apropiat (mediul concurențial)
- § extern îndepărtat – îi este specific o parte din analiza SWOT și analiza PEST (Politice, Economice, Sociale, Tehnologice).

Factorii politici, economici, sociali, tehnologici, ecologici

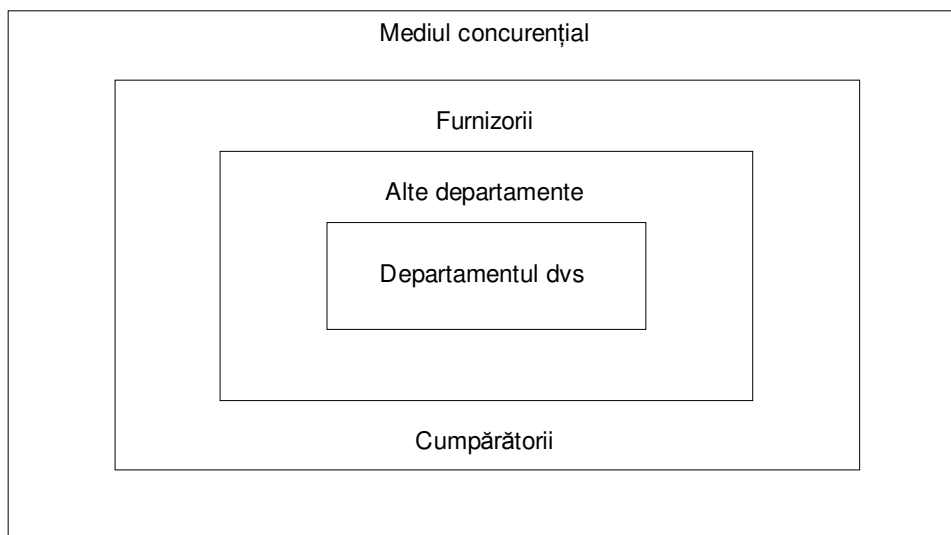


Figura 4 Mediul organizației

1.1 Studiul de fezabilitate

Studiul de fezabilitate reprezintă analiza aprofundată a proiectului în urma căreia rezultă documentația care cuprinde caracteristicile principale și indicatorii sociali – tehnici - economici ai investiției. Obiectivul studiului de fezabilitate este asigurarea utilizării raționale și eficiente a resurselor

materiale și umane astfel încât cerințele economice și sociale ale clientului să fie satisfăcute.

Studiul de fezabilitate trebuie să se refere la următoarele aspecte:

- § Produsul sau serviciul pe care echipa de proiect le are în „grijă.”
 - Care sunt caracteristicile unice (distinctive) ale acestora?
 - Cum vor fi proiectate, produse și livrate publicului?
- § Echipa managerială:
 - Există cunoștințele necesare în domeniu?
 - Ce abilități și calificări lipsesc celor care vor conduce proiectul?
- § Piața:
 - Care este target-ul produsului sau serviciului creat sau îmbunătățit?
 - Cât de mare este piața potențială?
 - Care este dinamica pieței respective?
 - Ce costuri implică prezența pe piață?
- § Concurența:
 - Care sunt principalii concurenți?
 - Este produsul sau serviciul oferit, superior celui al concurenței?
 - Care sunt punctele tari și punctele slabe ale concurenței?
 - Cum vor reacționa la intrarea pe piață a produsului realizat de echipa de proiect?
- § Costurile:
 - Cât va costa demararea afacerii?
 - Care sunt sursele de finanțare ale proiectului?

Studiul de fezabilitate este un demers anterior abordării proiectului prin care se urmărește estimarea eficienței cheltuirii resurselor. Astfel studiul de fezabilitate poate fi definit ca *un mijloc de a ajunge la decizia de a investi*, el fiind cel care trebuie să ofere baza tehnică, economică și financiară necesară unei asemenea decizii. El este necesar atunci când programul a fost identificat, dar trebuie clarificate un număr mare de aspecte cheie. Are un rol important în particularizarea acțiunilor ce vor fi întreprinse, a demersurilor pentru implementare și a bugetului.

Scopul unui studiu de fezabilitate îl reprezintă verificarea și validarea principalelor ipoteze, aprecierea resurselor, analiza diferitelor abordări posibile și alegerea celei adecvate proiectului respectiv.

Rezultatele obținute în urma unui studiu de fezabilitate trebuie să fie definitive, la ele ajungându-se în urma analizei tuturor variantelor posibile.

Studiul de fezabilitate trebuie elaborat de o echipă tehnică specializată și autorizată, în conformitate cu reglementările legislației române în vigoare.

Studiile de fezabilitate sunt elaborate în următoarele situații:

- § implementarea pe scară largă a unui produs / tehnologii / serviciu nou sau modernizat;
- § extinderea (sau fuzionarea) unei organizații (cu o altă organizație);
- § înființarea unei noi unități de producție sau de servicii;
- § extinderea pieței unui / unor produse în interiorul / în afara țării de producție.
- § etc.

Realizarea unui studiu de fezabilitate se face în cadrul unor etape generale:

- § organizarea ideilor proiectului;
- § culegerea informațiilor tehnice și financiare necesare;
- § plasarea lor într-un cadru analitic.

1.1.1 Structura studiului de fezabilitate

Nu există o structură standard, aceasta fiind adaptabilă. Totul depinde de natura factorilor specifici fiecărui proiect. De fiecare dată, însă, este urmărită evidențierea punctelor tari ale proiectului. În cazul în care există puncte slabe se menționează măsurile adecvate pentru evitarea acestora.

Cu toate acestea poate fi identificat un format general de prezentare a studiului care cuprinde următoarele capitole:

- § Introducere:
 - Evoluția proiectului (ideea, parametrii principali, stadiul cercetării științifice și dezvoltării tehnologice, politici economice, financiare, comerciale, aria de acoperire sectorială);
 - Inițiatorul proiectului;
 - Background-ul al proiectului;
 - Autori, participanți la proiect;
 - Costul studiilor pregătitoare și al investigațiilor.
- § Capacitatea pieței și a producătorului:
 - Studiul cererii și ofertei;
 - Previzionarea vânzării și marketingul produselor principale și secundare;
 - Programul de producție;
 - Capacitatea producătorului.
- § Resursele materiale:
 - Caracteristicile resurselor materiale;
 - Programul de aprovizionare.
- § Localizare și amplasare:
 - Localizare (date și variante, politici publice, orientarea pe surse de materii prime sau pe consumatori, condiții locale, infrastructura, mediul socio-economic)

- Amplasare (date și variante, descrierea amplasării, costul terenului, infrastructura, pregătirea terenului, costuri de investiție și de întreținere);
- Condiții locale (forța de muncă, legislație, facilități, condiții de locuire);
- Influențe asupra mediului (populație, infrastructura, aspecte ecologice).
- § Aspecte tehnice ale proiectului:
 - Planul general al proiectului;
 - Scopul proiectului;
 - Tehnologia (costuri de achiziție și de exploatare, capacitatea de reînnoire a produselor și a tehnologiilor pe durata de viață a proiectului);
 - Echipamentul (selectare, costuri de investiție, stocuri de piese de schimb);
 - Lucrările de construcții.
- § Organizarea producătorului și costurile indirecte:
 - Costurile pe centre de costuri;
 - Costurile indirecte (cheltuieli de cercetare-dezvoltare, alte costuri).
- § Forța de muncă:
 - Forța de muncă (organigrama, strategii și obiective manageriale, cerințe de calificare și de instruire, capacitatea de inovare, disponibilul de forță de muncă, criterii de selectare, costuri cu forța de muncă productivă și neproductivă);
 - Personalul de conducere (structura, strategii și obiective, cerințe de calificare, disponibilul de personal de conducere).
- § Graficul de realizare a proiectului:
 - Date și activități (stabilirea conducerii pentru aplicarea proiectului, reglementarea aprovizionării-furnizării tehnologiei, ingineria proiectului, planificarea lucrărilor, reglementarea finanțării, perioada de realizare, constituirea administrației, asigurarea forței de muncă, obținerea avizelor, cheltuieli preliminare);
 - Selectarea graficelor de realizare și a graficelor de timp;
 - Estimarea costurilor planului de realizare a proiectului.
- § Analiza financiară și economică
- § Concluzii și recomandări.

1.2 Analiza PEST

1.2.1 Prezentare generală

În literatura de specialitate o să mai întâlniți acest instrument sub denumirea STEP sau PESTLE, acestea două fiind variantele originale din limba engleză. Varianta extinsă, PESTLE, consideră separat factorii politici de cei legali (juridici).

Obiectivul analizei PEST este analiza mediului extern îndepărtat al organizației. Deși acești factori nu pot fi modificați prin acțiunea unei singure organizații sau a unei echipe de proiect, este absolut necesar să ținem cont de ei pentru că influențează decisiv calitatea proiectului.

Analiza PEST poate fi privită binivelar:

- § Nivelul HARD (factorii sunt relativ ușor observabili, direct cuantificabili):
 - factorii economici
 - factorii tehnologici
- § Nivelul SOFT (factorii sunt relativ greu observabili, indirect cuantificabili):
 - factorii sociali
 - factorii politici

1.2.2 Procesul de realizare

De obicei, primul pas este intuitiv: se elaborează *schița explicită*. Schița explicită este de fapt o încrengătură de relații cauzale. Cel care o realizează încearcă să răspundă în mod structurat la două întrebări:

- § Care sunt acei factori care îmi influențează sau pot influența decizia de a realiza lucrul X? Implicit: ce efecte pot avea aceștia (atât pozitive cât și negative)?
- § Care sunt efectele realizării lucrului X asupra individului, asupra mea echipei, asupra organizației, asupra stakeholderilor?

Se trece la gruparea celor găsite mai sus într-o formă organizată (realizabilă într-un raport). Factorii (inițial dezordonați) sunt grupați pe cele patru categorii: politic, economic, social, tehnologic.

- § Pentru că **factorii tehnologici** sunt oarecum evidenți analizăm invers procesul. Ne punem întrebările:

există tehnologia *necesară* pentru implementarea proiectului?

- v Pentru a răspunde la această întrebare trebuie să facem o listă cu atributele produsului / serviciului pe care beneficiarul / consumatorul le consideră esențiale. Obținem astfel de informații din studii de piață, din alte proiecte etc.
- v Atributele respective trebuie să fie cât mai bine operaționalizate.
- v Este posibil să rezulte o listă lungă de atribute. Evident că nu se pot satisface toate cerințele într-un cost rezonabil. Se trece la pasul următor: se fac mai multe variante posibile de produs / serviciu. Aceste variante reprezintă diferite combinații de atribute. Se reține varianta care satisface cel mai bine raportul cost-beneficiu.

Cine deține tehnologia respectivă și cum pot să o accesez?

- § **Factorii ecologici**. Se pune problema protejării mediului. Pentru aceasta trebuie să ținem cont de două lucruri:

Ce efecte are asupra mediului procesul de fabricare și produsul / serviciul în sine, oferit beneficiarului?

Dacă materiile prime folosite se mai regenerează?

§ **Factorii sociali.** Reținem aici două tipuri de variabile:

Socio-demografice

v legate de individ direct:

- ii. sexul
- iii. vârsta
- iv. starea civilă
- v. etnia
- vi. educația
- vii. venitul

v agregate

- viii. numărul celor care lucrează part-time
- ix. numărul celor care au două slujbe
- x. numărul șomerilor
- xi. numărul pensionarilor

Sociologice

v tradiționalism – modernism – postmodernism

v deschiderea spre inovație a locuitorilor unei comunități

v etc.

§ **Factorii politici.** Se referă la legislație și politici elaborate de guvernare. Legislația este uneori considerată separat (de unde acronimul PESTLE). Factori politici sunt:

cei care țin de relațiile din proiect dintre membrii echipei, dintre echipă și diverse persoane care pot influența soarta proiectului. Putem spune că sunt factori informali.

factori macro-politici: trecerea la economia de piață a țărilor estice; programele de finanțare europene; politicile care favorizează sau nu raportul privat-public; reducerea cheltuielilor de apărare a guvernelor etc.

factori micro-politici: modul în care lucrează primăria când acordă autorizațiile etc.

§ **Factorii economici.** Amintim câțiva dintre ei:

prețurile energiei
ratele dobânzilor
ratele de schimb valutar
impozitele și taxele
inflația
creșterea sau declinul economic

Analiza PEST se realizează cu un efort considerabil și presupune lucrul interdisciplinar. Este dificil să cunoaștem toți acești factori în detaliu. Din acest motiv, sunt angajați experți în sociologie, în economie, în politologie, în tehnologie care ne realizează previziuni pe cele patru dimensiuni.

Politicul, economicul, considerentele sociale si tehnologia pot sa aibă, toate, un impact semnificativ asupra rezultatului final al proiectului, adeseori mult mai mare decât costul sau timpul.

1.3 Analiza SWOT

Pentru definirea noțiunii de **diagnostic al organizației** se folosește frecvent analogia dintre procesul biologic și cel economic, respectiv dintre organismul uman și organizație.

Conceptul de **diagnostic al organizațiilor** poate fi definit având în vedere următoarele două aspecte:

- § organizația este supusă unei tendințe de echilibru, de creștere și de adaptare și, de asemenea, unor dezechilibre, tulburări de creștere și deficiențe de adaptare care primejdiesc organismul în cursul existenței sale;
- § organizația tinde să-și asigure dezvoltarea sau simpla menținere a echilibrului sau trebuie să fie în măsură să detecteze rapid tulburările sau dezechilibrele latente și să pregătească adaptările corespunzătoare.

Este necesară analizarea periodică atât a sistemului de management cât și a subsistemelor sale pentru a identifica eventualele elemente generatoare de disfuncții. Diagnosticul reprezintă o tehnică folosită în management, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și, respectiv, a celor slabe ale sistemului analizat, cu evidențierea cauzelor care le-au generat și care se finalizează cu recomandări de natură să ducă fie la eliminarea sau, cel puțin, la diminuarea punctelor slabe, fie la dezvoltarea sau, cel puțin, la menținerea punctelor tari.

Pentru a obține un diagnostic folosim analiza **SWOT** (Strengths – Puncte tari, Weaknesses – Puncte slabe, Opportunities - Oportunități, Threats - Amenințări).

Analiza se finalizează într-un raport, care poate fi întocmit fie pentru întreaga organizație, fie pentru unul sau mai multe din subsistemele sale structurale (compartimente, direcții, secții etc.) sau procesuale (activități, grupe de activități, funcțiuni).

Michael Porter reprezintă analiza SWOT sub forma unei matrice.

	S	W
O	Strategia S-O Maxi-Max	Strategia W-O Mini-max
T	Strategia S-T Maxi- Min	Strategia W-T Mini-Min

Strategia S-O are la bază maximizarea importanței acordate punctelor tari în vederea utilizării la maxim a oportunităților oferite de mediu.

Strategia S-T are în vedere maximizarea importanței acordate punctelor tari în vederea minimizării efectelor nefavorabile ale amenințărilor.

Strategia W-O urmărește reducerea la minim, eliminarea punctelor slabe ale firmei, pentru a profita la maxim de oportunitățile oferite de mediu

Strategia W-T urmărește să minimizeze cât mai mult efectele negative datorate atât punctelor slabe cât și amenințărilor.

Analiza SWOT riguroasă include și analiza PEST. Cum se integrează cele două instrumente putem vedea în tabelul de mai jos:

Puncte tari	Oportunități	P
		E
		S
		T
Puncte slabe	Amenințări	P
		E
		S
		T

2. Analiza stakeholderilor

2.1 Ce sunt stakeholderii

Stakeholderii sunt persoane și grupuri de persoane care pot influența și la rândul lor sunt influențați de rezultatele activității unei organizații, emițând pretenții legate de materializarea proiectului

Organizația se află într-o relație de dependență cu stakeholderii, dar această relație diferă în funcție de importanța fiecăruia dintre cei din urmă pentru proiect. Cu cât este mai critică și mai valoroasă participarea unui stakeholder în cadrul proiectului, cu atât el are o influență potențială mai mare asupra deciziilor și acțiunilor echipei de proiect.

Există mai multe tipuri de stakeholderi, fiecare având interese diferite, de aceea managerii trebuie să facă anumite compromisuri.

- § Stakeholderii de pe piața de capital (acționarii firmei, creditorii firmei) urmăresc să obțină pe termen scurt cât mai mult pentru investiția lor;
- § Stakeholderii de pe piața produselor (consumatorii, furnizorii) care, în contrast cu stakeholderii de pe piața de capital, sunt interesați de îmbunătățirea funcționalității și a calității produselor, fără a se înregistra o creștere a prețurilor;
- § Stakeholderii de la nivelul firmei (angajații, managerii departamentali) vor ca firma să le ofere un mediu de muncă dinamic, sigur, stimulat, precum și o recompensă adecvată.

O condiție pentru succesul oricărei acțiuni este *comunicarea transparentă și onestă* în permanență cu toți cei afectați direct de acțiunile companiei. Trebuie identificate persoanele sau grupurile de persoane cheie, urmând ca împreună cu aceștia să fie analizate nevoile comunității.

2.2 Analiza stakeholderilor

Această analiză este utilizată pentru identificarea grupurilor de persoane și instituțiilor care pot influența în mod semnificativ succesul unui proiect.

2.2.1 Logical framework approach și Logical framework matrix

A. Logical framework approach

Este procesul prin care se proiectează strategii de acțiune și se alege cea mai bună strategie legată de scopul și obiectivul proiectului. Mai întâi se definește scopul și obiectivul proiectului. Apoi se elaborează toate alternativele strategice pentru acestea. Apoi se evaluează toate alternativele folosind analize precum PEST, diagrama cauză-efect etc.

Foarte importantă aici este analiza stakeholderilor. Există trei instrumente complementare (prezentate mai jos) care trebuie utilizate: matricea de analiză a stakeholderilor, matricea de evaluare a impactului problemei asupra stakeholderilor, și matricea de evaluare a impactului soluției propuse pentru rezolvarea problemei asupra problemei.

Stakeholder	Cum se manifestă problema pentru fiecare în parte (urmările ei)?	Care este interesul lor?	Evaluarea interesului	Care este influența pe care o au în mediile organizației?	Evaluarea influenței	Relația cu alt stakeholder	Prioritizarea stakeholderilor
1	2	3	4	5	6	7	8 = 4 + 6
			Se folosește un sistem de punctare de la 1 (capacitate minimă) la 5 (capacitate maximă)		Se folosește un sistem de punctare de la 1 (capacitate minimă) la 5 (capacitate maximă)		Cei mai importanți stakeholderi sunt cei care obțin punctajul cel mai mare. Se mai ține cont și de relațiilor lor cu alți stakeholderi.

Tabel 1 Matricea de analiză a stakeholderilor

	Care vor fi outcome-urile ¹ și impactul soluției propuse pentru rezolvarea problemei asupra stakeholderilor?			
Stakeholder	Obiectivele stakeholderului	Beneficiile soluției	Costurile soluției	Impactul propriu-zis

Tabel 2 Matricea de evaluare a impactului soluției asupra stakeholderilor

O altă matrice care poate fi utilizată este cea prezentată mai jos:

	Cât de afectați sunt stakeholderii de problema x?		
Stakeholder	Cum se manifestă problema pentru fiecare în parte (urmările ei)?	Capacitatea / Motivația stakeholderului de a participa la redresarea situației	Relația cu alt stakeholder
		Se folosește un sistem de punctare de la 1 (capacitate minimă) la 5 (capacitate maximă)	

Tabel 3 Matrice de evaluare a impactului problemei asupra stakeholderilor

Pentru a înțelege pe deplin cele spuse anterior trebuie să distingem între trei concepte adeseori confundabile și folosite interșanjabil: **output**, **outcome**, **impact**. Aceste trei concepte trebuie privite ca migrare de la rezultate foarte concrete și imediate (output), la rezultate generale (outcome) și schimbări în profunzime (impact).

De exemplu: există un proiect de reformă a administrației publice. Un obiectiv este schimbarea mentalității funcționarilor de la ghișeu și implicit a modului lor de lucru cu clienții. Pentru aceasta echipa de proiect își propune:

- § output: tipărirea unui manual de bune practici
- § outcome: toți funcționarii din primărie să primească manualul și să-l citească o dată într-o lună de zile
- § impact: peste 6 luni de la încheierea proiectului să se schimbe cel puțin 75% din modul de lucru al funcționarilor de la ghișeu.

B. Logical framework matrix

Pentru fiecare alternativă de acțiune se face câte o matrice care prezintă într-o formă standardizată ceea ce trebuie făcut. În final rezultă matricea alternativei alese.

¹ Pentru detalii despre semnificația conceptelor *impact*, *outcome*, *output* a se vedea în continuare

Acest gen de instrument este larg utilizat în domeniul proiectelor cu impact social. Obiectivul principal este standardizarea prezentării proiectului astfel încât proiecte similare realizate la momente diferite să poată fi comparate. Un alt obiectiv la fel de important este prezentarea într-un singur formular a întregului proiect astfel încât membrii echipei să nu fie nevoiți să caute periodic informațiile necesare (facilitează transparența lucrului în echipă și crește eficiența de ansamblu).

În literatura de specialitate sunt prezentate mai multe modalități de construire a acestui instrument. Nu ne vom opri la elemente de formă ci insistăm pe elementele de conținut: prezentăm obligatorii.

Acest instrument este instrument pe pagina următoare:

	Descrierea impactului, outcome-urilor, output-urilor / Listarea activităților	Indicatori ai îndeplinirii impactului, outcome-urilor, output-urilor / ai finalizării adecvate a fiecărei activități	Surse din care sunt culese date despre indicatorii anterior definiți / Modalități de diseminare a informației	Condiții care trebuie îndeplinite pentru a fi atinse impact-ul, outcome-urile, output-urile / pentru a fi finalizate adecvat activitățile	Riscuri care pot împiedica atingerea impact-ului, outcome-urilor, output-urilor / finalizarea adecvat activitățile
Impact					
Outcome					
Output-uri					
Activități					

Tabel 4 Schema logică a proiectului

Aceasta este macheta generală a schemei logice a proiectului. În realitate rezultatul analizei va fi un dosar relativ voluminos în care sunt detaliate toate elementele enunțate.

Despre distincția dintre impact – outcome – output am discutat anterior. Trebuie menționat că pe rândul *ACTIVITĂȚI* suntem obligați să listăm activitățile așa cum au fost identificate cu ajutorul WBS (Work Breakdown Structure – vezi capitolul *Managementul timpului*). Coloana de *INDICATORI* permite monitorizarea proiectului. Aici sunt trecute elemente măsurabile care certifică finalizarea fiecărei activități în parte. Despre acest subiect discutăm însă în capitolul special dedicat.

Indicatorii trebuie să fie clar definiți, cuantificabili. Dacă nu sunt clar definiți nu vom putea evalua corect realitatea din teren.

Penultima coloană, asumțiile care trebuie îndeplinite pentru ca proiectul să poată fi finalizat corect, sunt identificate cu ajutorul unor analize precum PEST sau SWOT.

Aplicație

Textul de mai jos descrie o situație reală. Vă rugăm să îl citiți și să încercați să rezolvați cerințele formulate la sfârșit.

Stat politienesc: criza la Teleradio Moldova, de Oleg Brega (surse diverse) / 04.08.04 (preluat <http://romania.indymedia.org/ro/2004/08/343.shtml>)

Conflictul dintre administrația și lucrătorii televiziunii și radioului de stat din Moldova a început în noiembrie 2003, după ce actuala instituție a fost desființată printr-un decret și un nou "serviciu public" a fost creat. Multi și-au exprimat îngrijorarea față de concedierile unei treimi din lucrători și față de lipsa de independență a noii instituții față de guvernul dictatorial. Pe 27 iulie, 70 salariați au format "Comitetul pentru apărarea valorilor umane și profesionale" și au început o grevă continuă, solicitând demisia directorilor. Poliția a răspuns cu salbatice demonstratii autorizate legal, atacând copii și batând o femeie pînă la înconștiență.

>> 29 iulie 2004: Comunicat de la Comitetul Pentru Apararea Demnitatii Umane si Profesionale (CADUP)

Protestele CADUP au demarat pe data de 27 iulie. Revendicarile noastre au fost inaintate in aceeasi zi. Cu toate acestea pana in prezent nu a avut loc nici un pas spre dialog din partea administratiei Companiei de Stat. In schimb, impotriva protestatrilor au fost comise abuzuri prin care sunt violate drepturile si libertatile fundamentale ale omului. Incepand cu data de 27 iulie, ora 22, in mod ilegal, fara nici un temei juridic a fost interzis accesul a 19 protestatari pe teritoriul Companiei de Stat.

Acestui abuz se adauga si actiunile represive ale politiei impotriva protestatarilor. Desi Primaria Municipiului Chisinau a autorizat

desfasurarea unui protest in regim non-stop in fata sediului Casei radio, cu permisiunea instalarii corturilor, fortele de politie si de securitate, nu a permis desfasurarea libera a protestelor si instalarea unui cort in fata Casei radio. Protestarii au facut mai multe incercari de a instala un cort in care sa poata ramane peste noapte pentru a asigura continuitatea protestului pasnic. De fiecare data, politia, aplicand forta a impiedicat protestarii sa faca acest lucru.

Joi, 29 iulie, aproximativ in jurul orei 19 30, in timpul in care protestatari au fost vizitati de reprezentantii Misiunii OSCE in Republica Moldova, domnii William Hill si Claus Neukirch, protestarii au mai incercat inca o data sa instaleze un cort. Fortele de politie si securitate, imbracati in uniforme dar si in civil au inconjurat protestarii, au patruns printre acestia si au impiedicat instalarea cortului urcandu-se cu picioarele peste acesta. Persoanele in cauza au refuzat sa se prezinte, nu reactionau in nici un fel la prezentarea autorizatiei primariei prin care era permis protestul, inclusiv instalarea corturilor, si nu au prezentat nici un act juridic precum si nici o motivatie verbala a actiunilor lor.

Reprezentantii structurilor de forta au continuat sa ramana cu picioarele pe cort timp de cateva minute dupa care, in urma unei busculade, si prin actiunea coordonata a catorva ofiteri cortul a fost sustras de catre un politist in uniforma, secondat de alti cativa si dus intr-o directie necunoscuta. In acelasi timp, in momentul producerii busculadei, a fost sustras si un al doilea cort. Desi cele intamplate sunt inregistrate pe caseta video, reprezentantii politiei sustin ca nu subordonatii lor au sustras corturile si ca sunt mai multe subdiviziuni ale politiei in jurul protestatarilor, nestiindu-se care subdiviziune si ce actiuni efectueaza.

Incidentul care avut loc ridica problema statului de drept in Republica Moldova. Reprezentantii fortelor de ordine incalcand legea in prezenta unor diplomati straini, nereactionand la prezentarea actului legal care permite desfasurarea actiunilor de protest in fata sediului Companiei de Stat, recurcand la mijloace represive, sfidand protestarii si aplicand forta fizica au impiedicat instalarea a doua corturi prin care nu se dorea altceva decat amenajarea locului de protest, in special pe timp de noapte.

Actiunile represive ale politiei reprezinta violari grave ale drepturilor si libertatilor fundamentale care au generat un sentiment de insecuritate si amenintare in randul protestatarilor. Comportamentul si actiunile politiei denota faptul ca in Republica Moldova legea poate fi oricand incalcata chiar de catre cei care au datoria constitutionala de a o apara, in acest fel fiind pusa la indoiala existenta unui stat de drept in Republica Moldova, afirmandu-se tot mai mult ideea instaurarii unui stat politienesc.

Ne exprimam protestul in legatura cu cele intamplate si solicitam Procuraturii Republicii Moldova sa se sesizeze si sa investigheze faptele care au avut loc. Solicitam societatii civile sa ia atitudine fata de actiunile ilegale, neconstitutionale, represive si antiumane intreprinse de reprezentantii fortelor de ordine impotriva protestatarilor pasnici.

>> 1 august 2004: Comunicat de la Uniunea Jurnalistilor din Moldova

In atentia opiniei publice internationale si din Republica Moldova: In

seara zilei de 31 iulie 2004, pe postul national de radio a fost difuzata o informatie, precum ca in casa radio este amplasata o bomba. Postul National de radio si-a intrerupt emisiunile subit. Jurnalistii protestatari aflati la etajul 5 au fost tarati cu forta afara de detasamentele speciale de politie. Forte masive de politie au impins apoi tot grupul de protestatari de pe teritoriul din fata casei radio, autorizat de catre Primaria chisinau pentru desfasurarea manifestatiei non-stop. In jurul orei 01.00 jurnalistii si populatia care au venit in sprijinul lor se aflau deja in strada. Casa radio a fost ocupata in totalitate de catre fortele de Securitate, de politie si de carabinieri. Bomba nu a fost gasita, bineinteles. La ora 10.45 de minute, 1 august 2004, postul national de radio moldova inca nu isi reluase
emisia
...

Cine poate si cine are relatii cu organizatiile internationale, va rugam sa le attentionati asupra acestor actiuni anticonstitutionale si antidemocratice ale puterii comuniste de la chisinau.

>> 2 august 2004: Comunicat de la Comitetul Pentru Apararea Demnitatii Umane si Profesionale (CADUP)

In conformitate cu Dispozitiile Primariei 726-d si 729-d de autorizare a manifestatiilor de protest non-stop in fata Casei Radio, instalarea unor corturi este necesara intrucat protestele se desfasoara non-stop si ramanerea peste noapte sub cerul liber, pe solul rece si umed prezinta pericol pentru sanatatea protestatarilor. De altfel cativa jurnalisti au racit deja, intrucat au dormit pe sol. Avand in vedere aceste lucruri CADUP a instalat, ieri 01 august 2004, orele 15, un cort.

Fortele de politie au incercat sa opuna rezistenta instalarii cortului insa jurnalistii protestatari, telespectatorii si radioasculatorii nu au permis politiei sa inainteze. Dupa aproximativ 20 de minute politia s-a retras la 3 metri de protestatari formand un cordon. Efectivele de politie numarau la acel moment 100-150 de persoane. In minutele ce au urmat CADUP si viceprimarul de Chisinau Gheorghe Susarenco au adus in nenumarate randuri la cunostinta politiei faptul ca instalarea cortului este legala in conformitate cu dispozitiile Primariei. Gheorghe Susarenco a cerut politiei sa aduca la cunostinta comandantului suprem al fortelor armate, Presedintelui Republicii Moldova, faptul ca in mod legal a fost instalat un cort in fata Casei Radio si sa ceara expres acestuia sa ordone politiei sa nu intervina. Jurnalistii protestatari, radioasculatorii si telespectatorii, in numar de cateva sute, au ramas in continuare in preajma cortului.

In jurul orelor 16 - 16:30, au aparut brusc din spatele Casei Radio si s-au deplasat cu viteza spre manifestanti doua detasamente de politisti, numarul total al efectivelor de politie in acel moment ridicandu-se la aproximativ 300 de persoane. Politia, dotata cu bastoane de cauciuc a tabarat asupra multimii si lovind protestatarii pasnici a incercat sa-si faca loc spre cort. Protestatarii au opus rezistenta, iar Viceprimarul Gheorghe Susarenco, aflat langa cort, a cerut in continuu politiei sa se opreasca, sa respecte legea, si a incercat sa opuna si rezistenta fizica. Acelasi lucru a fost facut si de deputatul Vlad Cubreacov. In cort se aflau in acel moment doi copii. Politia a fost attentionata despre prezenta copiilor. A fost ceruta incetarea confruntarilor. Politia nu a reactionat si a continuat atacul punand in aplicare bastoanele de cauciuc. Cortul a fost doborat la pamant. Cei doi copii au reusit cu greu sa iasa din cort si au fost

scosi in afara multimei de Anatol Rurac (Uniunea plasticienilor) si inca cateva persoane.

A fost batuta si doborata la pamant in stare de inconstienta, o tanara de 19 ani, Natalia Slivciuc, provocandu-i-se o comotie cerebrala. Politia a continuat atacul si calcand in picioare cortul si mai multe drapele ale Republicii Moldova aflate pe cort, a rupt cortul, l-a smuls de pe sol si indreptat catre strada. Mai multe persoane au fost doborate la pamant si tarate de maini si picioare. Confruntarile au continuat si in strada, protestatarii incercand recuperarea cortului, dupa care politia, posedand cortul, s-a retras in fuga, in spatele Casei Radio. In urma atacului politiei, din informatiile pe care le avem au fost spitalizati 4 protestatari civili (Stefana Mocanu a suferit un traumatism si are piciorul in ghips, Natalia Slivciuc – comotie cerebrala, Cebotaru Vasile - ictus nespecificat, un baiat se afla la spiutalul nr. 3) si un politist. Trei persoane au fost retinute: Eugenia Starcea - consilier municipal, Melnic Alexandru, din Calalasi (care a fost si batut si jefuit de polite, fiindu-i luat telefonul mobil si bani), Nicolae Bolocan, din comuna Rusestii Noi. Retinerea lor nu a fost confirmata la Comisariatul de politie centru. Detalii pot fi obtinute de la avocatul Vitalie Nagacevski ... Cele intamplate au fost transmise in direct la postul de radio "Vocea Basarabiei" si inregistrate pe banda video si audio.

Dvs. și colegii dvs. ați fost solicitați de Poliția Municipiului Chișinău, datorită experienței acumulate, să refaceți imaginea acestei instituții.

FAZA 1. În incidentul descris sunt prezenți mai mulți stakeholderi. Folosind **matricea de analiză a stakeholderilor** trebuie să prioritizați stakeholderii.

FAZA 2. Trebuie să propuneți cel puțin două soluții de relansare a imaginii Poliției din Chișinău.

FAZA 3. Aceste soluții vor avea un impact asupra stakeholderilor identificați anterior, sau asupra unora dintre ei. **Matricea de evaluare a impactului soluției** vă va permite să stabiliți dacă intenția dvs. de acțiune este adecvată obiectivului; de asemenea, vă va permite să aduceți îmbunătățiri solide acesteia.

FAZA 4. Clientul dvs., șeful Poliției din Chișinău, așteaptă un plan de acțiune bine structurat și inteligibil. Toate documentele realizate anterior, în decursul lucrului efectiv, sunt de *uz intern*. Planul de acțiune trebuie să aibă forma **matricii logice (logical framework matrix)**.

Sinteză pentru traininguri



Stakeholderi

Nu există o definiție standard ...

Nu există o definiție unanim acceptată, însă, majoritatea autorilor, definesc relativ similar această noțiune.

Diferența între definiții derivă din modul în care este văzută organizația: sistem deschis sau închis, sistem centrat pe oameni și / sau pe sarcină.



Stakeholderi

Exemple de definiții

Iată câteva definiții:

- „Individ sau grup care este interesat ca organizația să își atingă obiectivele și să își mențină calitatea produselor și serviciilor pe care le produce, respectiv le oferă”.

<http://www.ichnet.org/glossary.htm>.

Din această definiție reiese că stakeholderul este cineva din organizație sau un partener al acesteia.

- „Indivizi sau grupuri care dețin o miză în ceea ce privește rezultatele (outcome-urile) organizației”.

<http://www.pmostep.com/290.1TerminologyDefinitions.htm>.

Din această definiție reiese că stakeholder poate fi oricine care beneficiază sau suferă de pe urma activităților organizației.



Stakeholderi

Exemple de definiții (continuare)

- „Orice organizație, entitate guvernamentală sau individ, care are de câștigat sau de pierdut de pe urma unor programe și activități organizaționale”.

<http://www.entrix.com/resources/glossary.aspx>.

-„Unitate distinctă a unei comunități care are interesul de a sprijini sau împiedica activitatea unei organizații în comunitatea din care face parte. Profesorii, ONG-uri, oficiali, funcționari publici, reprezentanți ai Camerei de Comerț, preoții: toți sunt exempli de stakeholderi locali”.

<http://indicators.top10by2010.org/glossary.cfm>



Stakeholderi (deținători de interese).

Cum tratăm stakeholderii

- Principiul de bază al teoriei “deținătorilor de interese” este acela că orice organizație trebuie condusă spre beneficiul tuturor “deținătorilor de interese”.



Stakeholderi Tipuri

În literatura de specialitate, pot fi identificate diferite taxonomii. Stakeholder poate fi oricine care are o miză în activitatea unei organizații:

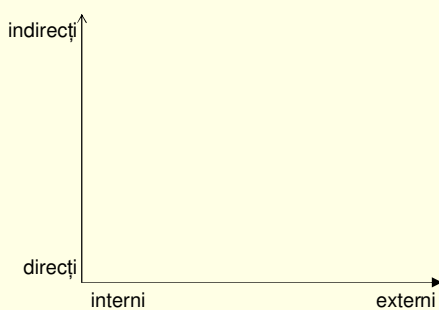
- deținătorii de acțiuni
- angajații
- furnizorii
- clienții
- potențialii investitori
- potențialii competitori
- autoritatea fiscală
- plătitorii de taxe
- instituțiile guvernamentale
- preoții
- etc.

10



Stakeholderi Tipuri (continuare)

Utilă este următoarea clasificare teoretică:





Stakeholderi - analiză

Etape (1)

1) Identificarea stakeholderilor

Această activitate presupune găsirea răspunsurilor la întrebări precum:

Cine sunt cei care au de câștigat din ceea ce se întâmplă cu organizația la momentul t_0 ?

Cine sunt cei care au de pierdut din ceea ce se întâmplă cu organizația la momentul t_0 ?

Cine are o opinie despre ceea ce se întâmplă cu organizația la momentul t_0 ?

Cei care pot avea opinii (fie pozitive, fie negative) sunt lideri de opinie?



Stakeholderi - analiză

Etape (2)

1) Identificarea stakeholderilor (continuare)

În această etapă se face o listă cât mai completă de stakeholderi: pe cât posibil aceștia trebuie identificați cât mai concret (nume, adresă, preocupări etc.) - este recomandabil să li se facă un **PROFIL SOCIODEMOGRAFIC!**

Este, de asemenea, util să se elaboreze o bază de date cu stakeholderi specifici diferitelor evenimente prin care trece organizația în timp. Investiția de timp și bani inițială este amortizată ulterior.



Stakeholderi - analiză

Etape (3)

Matricea de analiză a stakeholderilor

2) Prioritizarea stakeholderilor

Cu ajutorul unui tabel, estimați:

care este influența fiecărui stakeholder,

care este interesul fiecărui stakeholder legat de organizația dvs.

Ne interesează combinația între *influență* și *interes*.



Stakeholderi - analiză

Etape (4)

Matricea de analiză a stakeholderilor

Stakeholder	Poziție internă sau externă organizației	Influență	Interes	Obiective stakeholder	Obiecții aduse activității organizației la momentul t_0

Ne interesează raportul:

Influență mare / Interes mare (mai ales când stakeholderii ne pot face „rău”) și

Influență mică / Interes mare (mai ales când stakeholderii ne pot face bine)



Stakeholderi - analiză

Etape (5)

Matricea de analiză a stakeholderilor

2) Prioritizarea stakeholderilor (continuare)

Stakeholder – i se notează denumirea cât mai exact: preot, primar, învățătorul satului, reporter etc.

Poziție – postul pe care îl ocupă în organizația care acționează (de ex. Poliție) sau în organizația care este „afectată” pozitiv sau negativ de acțiunile celei dintâi. Scopul acestei coloane este de a remarca ce nivel trebuie să vizeze strategia de atragere a stakeholderilor



Stakeholderi - analiză

Etape (6)

Matricea de analiză a stakeholderilor

2) Prioritizarea stakeholderilor (continuare)

Influență – este utilizat un sistem de notare de la 1 la 10, unde 1 = influență aproape inexistentă și 10 = influență maximă. Dacă vreți, puteți să îl asemănați cu sistemul de notare de la școală. Vor fi considerați stakeholderi importanți cei care obțin punctaje mari (de regulă peste 7) iar strategia de atragere a stakeholderilor trebuie să îi vizeze în primul rând pe aceștia



Stakeholderi - analiză

Etape (7)

Matricea de analiză a stakeholderilor

2) Prioritizarea stakeholderilor (continuare)

Interesul – se folosește un sistem de notare de 5 puncte, unde 1 = interes aproape inexistent și 5 = interes maxim. Uneori, există stakeholderi foarte influenți care nu sunt interesați de ceea ce face organizația la momentul x. Dar pot exista stakeholderi cu un potențial de influențare mediu care, datorită interesului foarte ridicat, să devină, în timp o adevărată problemă pentru organizație. Într-o strategie sunt avuți în vedere stakeholderii care au interes mare (au obținut notele 4 și 5) chiar dacă influența lor e scăzută la momentul x.



Stakeholderi - analiză

Etape (8)

Matricea de analiză a stakeholderilor

2) Prioritizarea stakeholderilor (continuare)

Obiectivele stakeholderului – dacă acesta face parte din organizație trebuie să vedem dacă obiectivele sale sunt similare cu cele ale organizației. Scopul este ca, indiferent dacă face parte sau nu din organizație, să îi transmitem ideea că organizația noastră face ceea ce el își dorește sau că ține cont de ceea ce el își dorește.



Stakeholderi - analiză

Etape (9)

Matricea de analiză a stakeholderilor

2) Prioritizarea stakeholderilor (continuare)

Obiecțiile – trebuie formulate în termenii celui care le aduce. Cu cât ne apropiem mai mult de cei care ne critică, vom putea cu atât mai bine înțelege ce îi nemulțumește. Obiecțiile reprezintă de fapt modalitățile în care se manifestă problema pentru stakeholderi (urmările activității organizației la momentul x)



Stakeholderi - analiză

Matricea de analiză a impactului soluției asupra stakeholderilor

Pornind de la tabelul anterior putem elabora soluții pentru problema x și, ulterior, putem evalua urmările acestor soluții. Pentru a face acest lucru, utilizăm matricea de evaluare a impactului soluției asupra stakeholderilor.



Stakeholderi - analiză

Matricea de analiză a impactului soluției asupra stakeholderilor

Stakeholder	Obiectivele stakeholderului	Ce câștigă stakeholderul de pe urma soluției alese?	Ce pierde stakeholderul de pe urma soluției alese?	Efectele în timp asupra stakeholderilor



Stakeholderi - analiză

Matricea logică (LOGical FRAMEwork matrix)

Pentru a evita intervențiile dezordonate și barierele de comunicare între diferite entități angajate în managementul situației, este recomandabil să se utilizeze următoarea matrice.

Această matrice, practic, descrie tot ceea ce trebuie făcut și rezultatele așteptate.



Stakeholderi - analiză

Matricea logică (LOGical FRAMEwork matrix)

	Descriere Impact, Outcome, Output // Listarea activităților	Indicatori ai îndeplinirii Impactului, Outcome-urilor, Output-urilor // Indicatori de finalizare a activităților	Surse din care sunt culeși indicatorii // Modalități de diseminare	Riscuri
Impact				
Outcome				
Output				
Activități				



Stakeholderi - analiză

Matricea logică (LOGical FRAMEwork matrix)

Output – rezultat instantaneu al unei acțiuni

Outcome – rezultat pe termen mediu generat de finalizarea acțiunilor dintr-o categorie

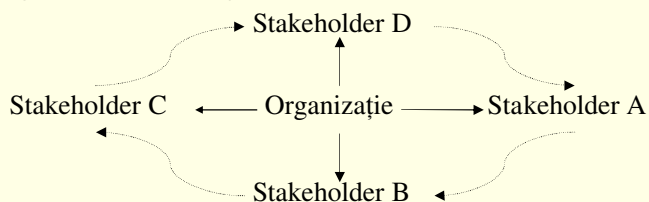
Impact – rezultat pe termen lung generat de finalizarea tuturor acțiunilor



Stakeholderi - analiză

O ultimă remarcă ...

Țintele și nevoile organizaționale sunt mult mai ușor de urmat atunci când "deținătorii de interese" se află într-o rețea de "interese" ne-conectate. Motivul este acela că presiunile care pot veni din partea diferiților "stakeholders" nu sunt potențate de eventualele "alianțe" dintre aceștia.



Capitolul III

Abordarea structurată a deciziilor

Am să încep acest capitol cu un moment de reflecție adesea utilizat ca moment de deschidere a unei sesiuni de training. Presupunând că plecați într-o călătorie pe care ar trebui să o încheiați la un moment predefinit (să zicem că ați pierde o moștenire dacă nu ați ajunge la timp). Dumneavoastră nu cunoașteți drumul și nici nu aveți voie să cereți instrucțiuni de la nimeni. Singurele instrumente pe care le-ați putea folosi ar fi un ceas sau o busolă. Trebuie să alegeți între acestea două. Ce ați alege?

Acesta este un tip de decizie care, metaforic vorbind, caracterizează managementul de proiect. Sperăm ca la sfârșitul acestei lecturi să fi ales răspunsul corect.

Deciziile pe care le luăm în calitate de manageri sau simpli angajați ne afectează atât pe noi, cât și pe cei cu care lucrăm. Ca să nu mai vorbim de organizația în care performăm. Într-unul din materialele de training primite la o sesiune de pregătire (Agha Hasan Abedi, 2005) erau prezentate următoarele „pilde”:

Șef inteligent + angajat inteligent = PROFIT Șef inteligent + angajat incompetent = PRODUCȚIE Șef incompetent + angajat inteligent = PROMOVARE Șef incompetent + angajat incompetent = MUNCĂ PESTE PROGRAM

Ce decidem să facem: să obținem profit, să producem fără a câștiga nimic, să promovăm sau să ne spetim muncind? Acestea sunt doar câteva opțiuni în viața de zi cu zi, dar fiecare depinde de modul în care luăm decizii.

În continuare vom discuta despre modul structurat de abordare a deciziilor și ne vom familiariza cu cele mai utilizate instrumente utilizate în acest sens. Așa cum încerc să le transmit studenților îți recomand și ție cititorule: încearcă să nu judeci simplitatea acestor instrumente ci să le apreciezi utilitatea.

O să prezentăm câteva instrumente fără să pretindem că le-am epuizat. Revenim la ideea de mai sus: nu există rețete de succes, iar ceea ce face un manager este și rezultatul flerului său. Capacitatea de a lua deciziile optime nu este deținută de absolut nimeni încă de la început. Inițial este aplicat procedeul *încercare - și - eroare*. Totuși acest procedeu nu este recomandabil la nesfârșit. Ulterior capacitatea respectivă se dezvoltă pe baza experienței acumulate. Alți factori care contribuie la alegerea celei mai bune alternative sunt:

- § Informațiile disponibile la momentul luării deciziei;
- § Cunoștințele în materie de tehnici de luare a deciziilor;
- § Timpul disponibil pentru evaluarea alternativelor decizionale;
- § Poziția ierarhică în proiect;
- § Dorința de a face compromisuri (în ceea ce privește propriile valori, în ceea ce privește scăderea calității, în ceea ce privește creșterea costurilor etc.);
- § Capacitatea de a susține decizia în fața șefului sau echipei de proiect (adaptat după Pringle și Thompson, 1997).

3.1 Tipuri de decizii

Nu vom încerca să dăm o definiție a deciziei. Acest lucru este mai puțin important. Ne interesează să alegem varianta de acțiune potrivită.

Deciziile pot fi:

- § **Neprogramate** – deciziile sunt luate în legătură cu probleme nefamiliare, cvasinecunoscute sau cu probleme pentru care deciziile luate în trecut nu mai sunt potrivite actualului context;
- § **Programate** – deciziile sunt luate în legătură cu probleme foarte familiare pentru care există un model clar de răspunsuri.

3.2 Modele de elaborare a deciziei

3.2.1 Modelul lui Simon (în trei pași sau în linie dreaptă)

Există trei etape prin care se ajunge la decizia optimă: **înțelegerea problemei, proiectarea și alegerea**. Probabil aceste denumiri nu vă indică foarte multe răspunsuri la nedumeririle dumneavoastră. Încercăm mai jos să clarificăm aceste etape folosind ca exemplu achiziționarea unui laptop.

Primele două faze sunt mai puțin problematice. De exemplu, particip frecvent la sesiuni de training și am nevoie de un calculator portabil pentru a îmi expune prezentările în exact formatul în care l-am conceput (probabil sunteți familiari cu incompatibilitatea dintre softuri sau dintre versiuni de softuri). Acestea sunt primele două faze. Dacă în prima fază nu trebuie să notăm nimic în următoarele este obligatoriu. La *faza a doua* putem nota două aspecte ale problemei: este nevoie de portabilitate și este necesară prevenirea incompatibilității softurilor. Mai pot adăuga: sunt frecvent plecat din București, stau mult prin hoteluri și uneori simt nevoia să mă relaxez ascultând o muzică bună sau uitându-mă la un film.

Am văzut care sunt motivele pentru care trebuie să îmi achiziționez un laptop (am definit cât mai în detaliu problema). Este foarte important să căutați identificarea tuturor motivelor pentru a putea fi cât mai siguri că decizia finală este fundamentată de o cunoaștere completă a problemei.

Mai departe trebuie să specific criteriile care trebuie îndeplinite astfel încât să mă declar mulțumit de acoperirea celor trei motive. Pentru primul

motiv – portabilitatea: un criteriu este evident greutatea (mai mică sau egală cu 3 kg) și apoi capacitatea procesorului (îmi trebuie un procesor puternic pentru a mă ține bateria cât mai mult >>> fie voi achiziționa un laptop cu un procesor Centrino fie cel puțin unul cu un procesor Intel Mobile Pentium 4). Pentru al doilea motiv îmi trebuie un laptop care să poată rula optim softurile pe care le utilizez, deci ar trebui să mă gândesc la acestea și să văd necesarul de memorie. Pentru al treilea motiv este clar că am nevoie de o placă video performantă precum și de o placă de sunet foarte bună.

Am ajuns în *faza patru*. Deoarece nu sunt foarte priceput în ceea ce privește partea hard a computerului mă consult cu experți. Aceștia îmi vor indica exact modelele care satisfac cel mai bine criteriile definite în faza trei.

În *faza cinci* evaluez opțiunile din faza patru ținând cont de criteriile definite în faza 4 și nu numai. Ce înseamnă „și nu numai”? La un laptop, un lucru extrem de important este capacitatea firmei producătoare de a integra absolut toate elementele astfel încât aparatul în sine să funcționeze perfect. De asemenea, pentru mine, cumpărătorul, este important și prețul. La fel și diferența de preț și de calitate dintre modele. În căsuța corespunzătoare fazei cinci vom trece toate aceste „calculare”.

În fine, în *faza șase* alegem acel model acceptabil în raport cu toate criteriile cuprinse în analiza noastră.

Acest gen de demers este extrem de frecvent întâlnit în managementul de proiect. Dacă la început pare greoi, pe măsură ce devenim mai experimentați durata fazelor se va scurta. De obicei, cel mai mult timp se „pierde” în fazele care presupun formularea criteriilor.

3.2.2 Modelul *Bucă decizională*

Acest model (prezentat grafic într-o pagină viitoare) este diferit de primul prin posibilitatea de a te întoarce la re-analizarea situației după formularea primei decizii. Este un proces circular. Dacă în modelul de sus mai totul se petrecea în linie dreaptă, aici procesul are forma chiar a unei bucle:

Ideea buclei exprimă faptul că o primă abordare a procesului decizional nu duce cu necesitate la un răspuns satisfăcător. Atunci când ai ajuns la etapa finală (etapa a III-a a modelului Simon), este posibil să fie nevoie să o luați de la capăt. Procesul v-a condus la un răspuns dar, în timp ce ați urmat calea sistematică, este posibil să vă fi schimbat părerea în privința „problemei” sau a criteriilor pe care ar trebui să le satisfacă răspunsul. Dacă în momentul în care ajungeți la răspunsul respectiv „știți / simțiți” că nu este cel mai bun, va trebui să „reluați procesul”. Respingeți toate răspunsurile găsite, apoi redefiniți problema și aplicați iar modelul Simon. Primul circuit a dus la o reconsiderare a problemei, la o redefinire a ei și a criteriilor pe care trebuie să le satisfacă un asemenea răspuns.

Înțelegerea problemei			Proiectarea	Alegerea	
Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4	Faza 5	Faza 6
<i>Sesizați</i> că aveți o problemă	<i>Definiți</i> și clarificați problema	<i>Specificați</i> criteriile care trebuie satisfăcute	<i>Generați</i> opțiuni posibile	<i>Evaluați</i> opțiunile	<i>Alegeți</i> cea mai bună opțiune
	1. Am nevoie de portabilitate	1.1 Greutatea <= 3 kg 1.2 Procesor Centrino sau minim Intel Mobile Pentium 4	IBM G IBM R Dell Toshiba Fujitsu Siemens Acer		
	2. Să previn incompatibilitatea softurilor	Softurile îmi „spun” care sunt criteriile: MOOffice 2003, Open Office 2, Acrobat Professional >>> 512 Mb RAM, 40Gb HDD			
	3. Să mă relaxez	3.1 Placă video performantă 3.2 Placă de sunet performantă	Modelul X de placă Modelul Y de placă Etc.		

**Tabel 5 Modelul lui Simon de elaborare a deciziilor
(aplicație: cumpărarea unui laptop)**

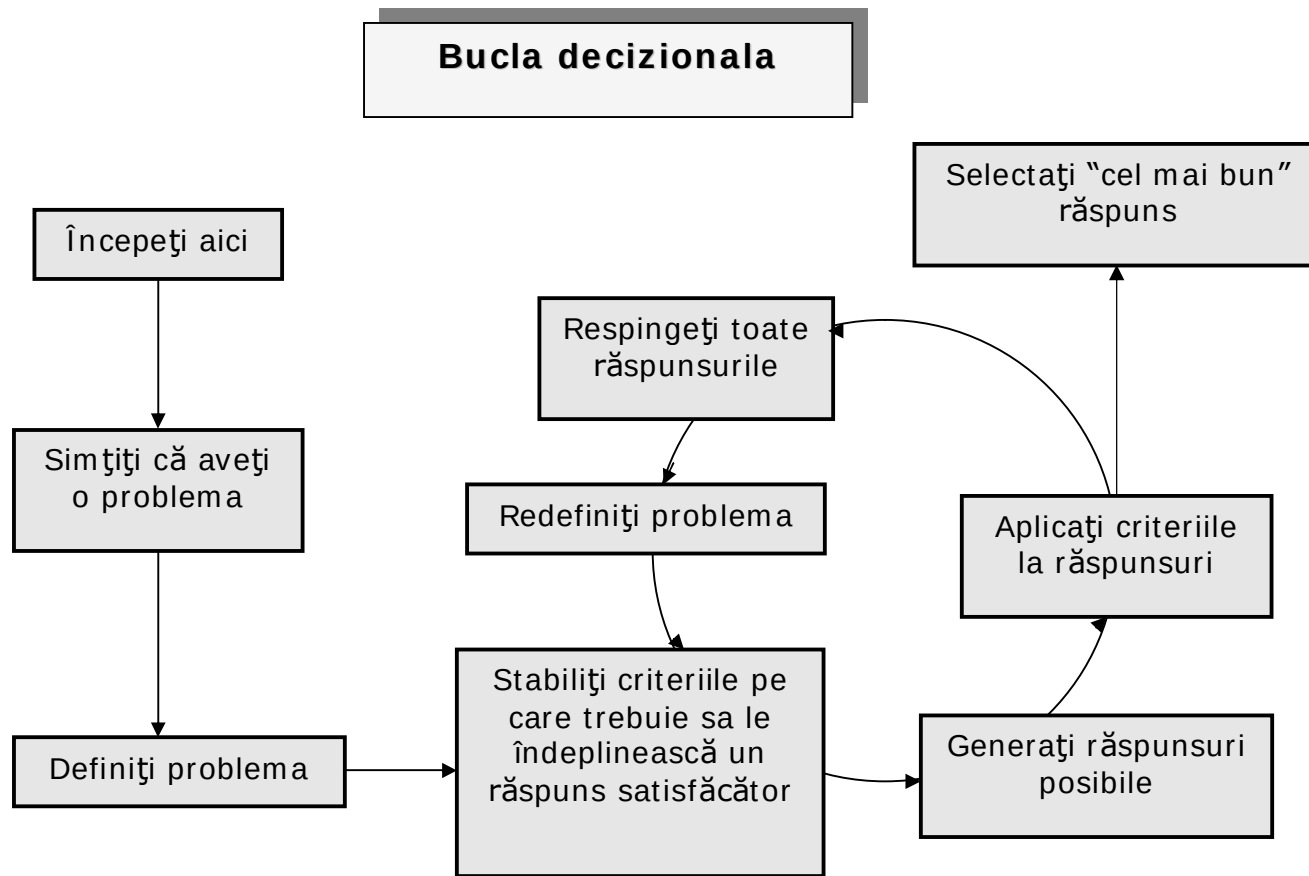


Figura 1 Bucloa decizională (Pringle și Thompson, 1997: 14)

3.3 Instrumente utilizate în procesul de elaborare a deciziilor

3.3.1 Listele

Sunt tabele simple cu trei coloane: opțiuni, avantajele opțiunilor, dezavantajelor opțiunilor. Așadar, în acest tabel în prima coloană sunt trecute alternativele de acțiune; în a doua coloană sunt trecute avantajele pentru fiecare alternativă; în a treia coloană sunt trecute dezavantajele pentru fiecare alternativă. La final se raportează avantajele la dezavantaje și se alege cea mai potrivită opțiune.

Exemplu: doriți să decideți dacă să transferați sau nu o parte din angajați într-o altă zonă de lucru

Opțiunile	Avantaje	Dezavantaje
Să îi transferați	Mai mult spațiu de lucru Condiții mai bune la cantină	Întreruperi cauzate de mutare Fragmentarea departamentului Costul noului mobilier
Să nu-i transferați	Fără costuri Departament compact	Spațiu insuficient

Tabel 6 Exemplu de listă

3.3.2 Arborii de decizie

Arată opțiunile pe care le aveți la dispoziție într-o formă secvențială. Este o tehnică simplă dar eficientă pentru că face vizibile cele mai mici detalii ale procesului de elaborare a deciziei. Prin intermediul arborelui de decizie devin vizibile relațiile dintre diferitele opțiuni și sunt scoase în relief punctele în care trebuie făcute unele alegeri. Dacă se întâmplă ca implementarea să nu meargă bine, puteți reexamina decizia luată, încercând să aflați dacă ați ales sau nu opțiunea cea mai bună.

Este o tehnică simplă care se poate aplica în soluționarea problemelor nu prea complexe, pentru care există mai multe opțiuni de soluționare înrudite.

Prezentăm mai jos un exemplu: procesul prin care un manager se hotărăște să urmeze cursurile unui program MBA (Pringle și Thompson, 1997: 18).

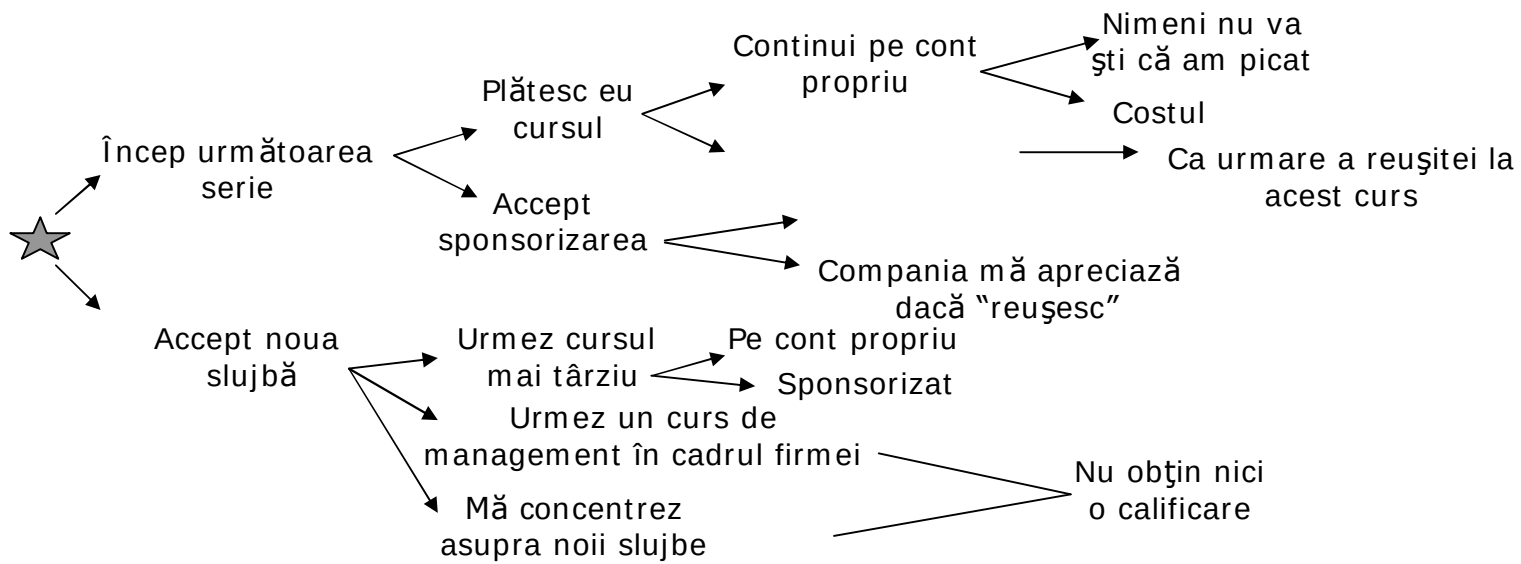


Figura 5 Diagrama arborelui de decizie

3.3.3 Diagramele cauză – efect

Acest tip de diagrame sunt construite pe relativ același principiu ca arborii decizionali. Diagramele cauză-efect se mai numesc diagrame *os – de - pește* datorită aspectului lor. Acest tip de diagrame ne permite să vizualizăm foarte clar problema (linia din mijloc a diagramei sau *coloana vertebrală*); să vizualizăm cauzele problemei (liniile care intersectează coloana vertebrală sau *coastele*); să propunem soluții pentru remedierea / îndepărtarea cauzelor (*norii* de deasupra coastelor).

Mai jos este prezenta o astfel de diagramă. În 2004 a fost realizată o Școală de Vară cu studenți ai Universității din București. Evaluarea formularelor de feedback a indicat un oarecare grad de insatisfacție cu rezultatul acesteia. Aceasta era problema a cărei rezolvare trebuia găsită astfel încât să nu mai fie repetate greșelile trecutului. Au fost identificate patru mari categorii de probleme: training, obiective, respectarea orarului și organizarea. Pentru fiecare categorie generală de cauze au fost identificate cauzele concrete exact așa cum sunt notate în diagramă.

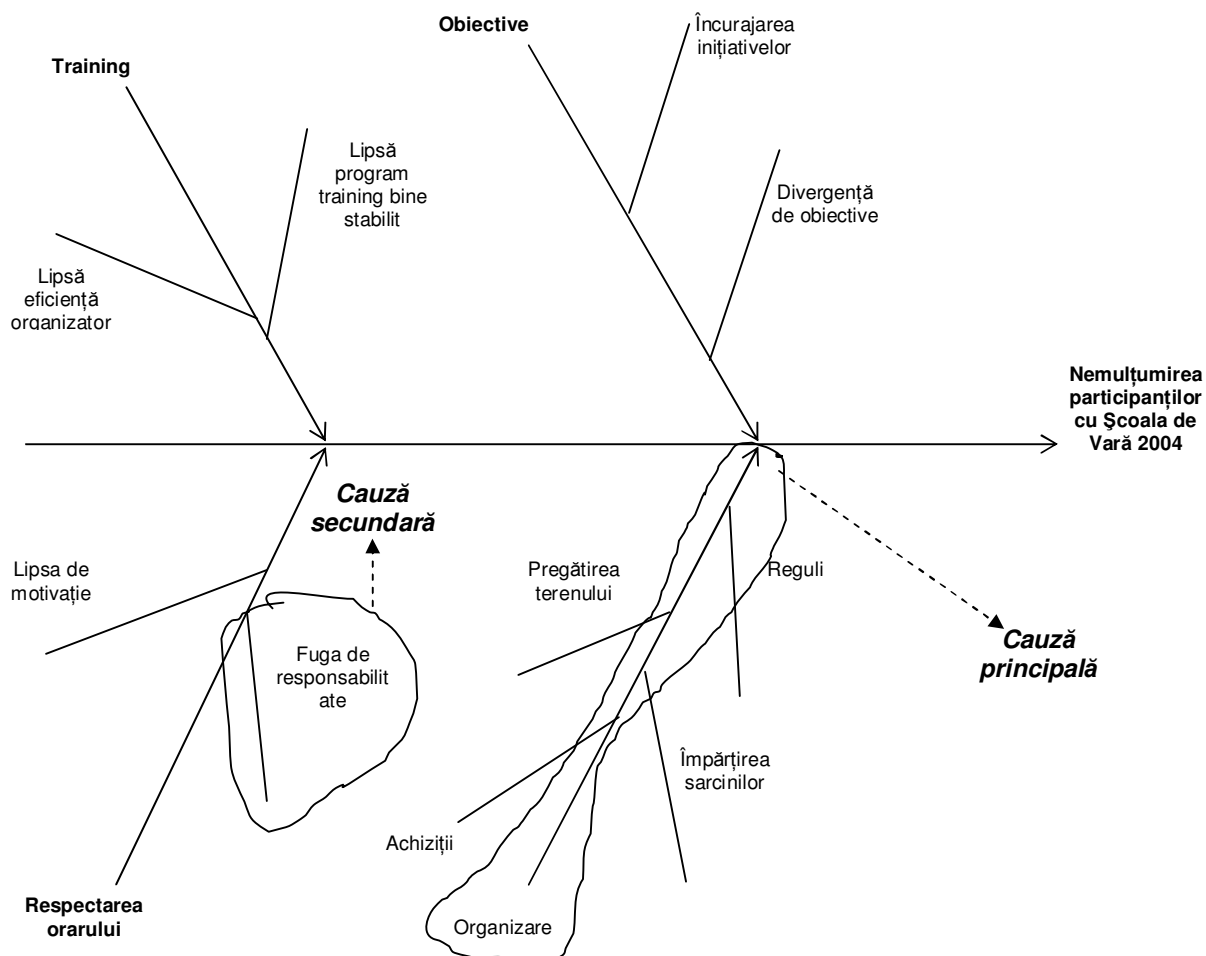


Figura 2 Diagrama cauză - efect

3.3.4 Matricea de evaluare a opțiunilor

Este un instrument foarte util care îmbină (sub formă de tabel) proprietățile diagramelor prezentate mai sus adăugând însă un element deosebit de important și util. Tocmai acest element permite alegerea unei opțiuni sub justificarea unui procedeu de calcul, creând senzația de obiectivitate în alegere. Spunem „senzația de obiectivitate” pentru că, în fond, și acest procedeu se bazează pe experiența managerului de proiect. Matricea de evaluare a opțiunilor arată astfel:

Opțiuni	Criterii de evaluare a opțiunilor									
		Criteriul 1	Criteriul 2	Criteriul 3	Criteriul 4					Criteriul n
	Opțiunea 1	1	3	4	2					
	Opțiunea 2	3	5	3	3					
										
	Opțiunea 3									

Tabel 1 Matricea de evaluare a opțiunilor

Elementul în plus este sistemul de evaluare a fiecărei opțiuni în funcție de fiecare criteriu. Există un sistem de notare de la 1 la 5 unde 1 = Opțiunea X este total contraindicată datorită criteriului y, iar 5 = Opțiunea X este total indicată datorită criteriului y.

Aplicații.

A1. Încercați să trasați o diagramă cauză-efect având obiectivul: identificarea motivelor pentru care studenții copiază la examene. Încercați să răspundeți la acest obiectiv mai întâi din poziția studentului iar apoi din poziția profesorului.

A2. Folosind structura prezentată mai jos realizați o matrice de evaluare a opțiunilor pentru obiectivul alegerea temei unei școli de vară organizată de ONG ABC. Indicați care temă este cea mai potrivită pentru atingerea obiectivelor ONG ABC.

Definirea temei:

Alegerea unei teme de training pentru Școala de Vară ABC

Obiective:

a) ESENȚIALE:

(1) Atragerea unor studenți competenți în ONG ABC

(2) Asigurarea unor competențe necesare integrării pe piața muncii

b) DEZIRABIL

(3) Construirea unei echipe

Formularea și evaluarea opțiunilor

	Relevanța trainingului pentru nevoile TW	Traineri disponibili	Originalitatea în comparație cu concurența	Multifuncționalitatea temei	Cererea pe piața muncii	Interactivitatea	Total
1. Negociere și conflict 2. Marketing 3. Comunicare interpersonală 4. Comunicare de afaceri 5. Discurs public 7. Team building 8. Marketing personal 9. Managementul resurselor umane 10. Experiențe reale de viață							

Capitolul IV

Managementul timpului

1. Obiectivele S.M.A.R.T sau C.A.R.T.E

Până în acest moment probabil ați înțeles ce gen de obiective trebuie să definiți pentru proiectele dumneavoastră. Primul pas către succes este definirea corectă a țintei noastre. Pentru a defini corect obiectivele trebuie să utilizăm criteriile S.M.A.R.T sau C.A.R.T.E. Acest acronim se traduce astfel:

S	Specific	C	Cuantificabil	să arate clar cum va fi măsurat gradul de îndeplinire a obiectivului
M	Măsurabil	A	Adoptat (însușit)	de toți membrii grupului
A	Acceptat	R	Realizabil	să poată fi atins pe durata existenței grupului folosind competențele și resursele puse la dispoziția grupului
R	Realist	T	Timp	să precizeze un termen până la care să poată fi atins
T	Timp	E	Explicit	să prezinte clar ceea ce trebuie realizat

Tabel 2 Obiectivele SMART sau CARTE

Echivalențele din tabelul de mai sus sunt: specific – explicit, măsurabil – cuantificabil, acceptat – adoptat, realist – realizabil, timp – timp.

În literatura de specialitate mai sunt definite, ca o extensie a obiectivelor S.M.A.R.T, obiectivele S.M.A.R.T.I.E.S:

S	Specifice
M	Măsurabile
A	Acceptate
R	Realiste
T	Tangibile (timp)
I	Implicându-i pe coechipierii adecvați
E	Ecologic sigure și admisibile
S	Susținând orientarea spre succes

Tabel 3 Obiectivele SMARTIES

Indiferent de acronimul pe care decideți să îl utilizați este foarte important ca la momentul final al etapei de definire a obiectivelor să aveți o formulare de genul:

- § „Informarea a 100 de organizații despre misiunea și obiectivele proiectului la care lucrez până la data de 1 noiembrie 2004” (Niță, 2005);
- § Definirea a trei valori a noii organizații X prin debriefing după programul de teambuilding de 2 zile;

- § Predarea la cheie a casei la 1 decembrie 2007 cu absolut toate specificațiile din contract funcționale;
- § Obținerea mediei 10 la cursul de Management de proiect la sfârșitul semestrului (ceea ce presupune obținerea punctajului maxim și la seminar).

2. Planificarea

Planificarea este demersul care guvernează managementul de proiect. Nu te poți, logic, angaja în implementarea unui proiect dacă nu ai un plan bine structurat. Această lucrare trebuie folosită ca instrument pentru eficientizarea planificării.

Planificarea este deosebit de importantă pentru eficacitatea muncii. Lipsa unei gândiri strategice și a unei planificări sistematice poate avea drept consecință realizarea de programe sau proiecte care conduc la eșec și treptat la falimentarea organizației. Rezultă:

- § eșec în îndeplinirea obiectivelor proiectului;
- § slabă organizare a echipei, care se va reflecta asupra întregii organizații;
- § informarea asupra activității echipei va fi defectuos organizată iar informarea va fi inegală;
- § o serie de activități vor fi realizate ad-hoc, fără a avea resursele și asistența necesară;
- § lipsa unui calendar al evenimentelor va duce la necesitatea de a acționa în mod aleator, trecând de la un program la altul, fără scopuri și obiective clar definite;

În literatura de specialitate se prezintă, printre altele, două tipuri de planuri:

- § *Planuri proactive (preventive)* - reprezintă eforturi planificate, continue, menite să creeze și să perfecționeze un sistem deschis de lucru. Acest tip de plan se bazează pe deschidere, onestitate și implicare în problemele proiectului, solicitând acțiuni concrete înainte să se producă eventuale evenimente negative.
- § *Planuri reactive (de remediere)* – implică aplanarea conflictelor și a crizelor atunci când se declanșează; ele tind să restabilească relațiile bune în astfel de situații neprevăzute. În acest tip de plan se folosesc tehnici asemănătoare cu programele proactive, dar șansele de succes sunt drastic reduse, având în vedere că audiența (sau o parte semnificativă din audiență) este ostilă.

Fără o planificare corectă activitatea echipei va fi afectată, iar coordonarea proiectului va avea de suferit. Membrii echipei nu vor avea o imagine clară despre proiect, în concluzie, nu pot fi îndeplinite obiectivele acestuia.

Planificarea este un proces iterativ, etapele putându-se relua de mai multe ori rafinând de fiecare dată diferite puncte ale planului.

Etapele procesului de planificare pot fi considerate:

- § Definirea obiectivelor;
- § Generarea și evaluarea opțiunilor;
- § Identificarea activităților;
- § Ordonarea activităților;
- § Identificarea resurselor necesare;
- § Revizuirea planului;
- § Pregătirea planurilor și a programelor de măsuri;
- § Monitorizare și control.

Evident aceasta este doar una dintre clasificările posibile.

Planificarea ar trebui să includă:

- § Stabilirea țelului general: al organizației, al echipei de proiect, al individului;
- § Demararea unui proces de înțelegere a clienților (analiza pieței)
- § Crearea unor structuri de lucru eficiente, adică care să permită buna și liberă comunicare și colaborare între niveluri ierarhice și departamente diferite;
- § Identificarea activităților care trebuie realizate pentru a fi atins obiectivul și țelul proiectului;
- § Definirea responsabilităților;
- § Crearea, împreună cu departamentul de Resurse Umane, a unui sistem de monitorizare și evaluare a performanței angajaților din proiect. Ulterior creării acestui sistem este absolut necesar să îl faceți public. Angajații nu pot atinge standarde pe care nu le cunosc!
- § Crearea unui sistem eficient (material și psihologic) de recompensare a angajaților;
- § Încurajarea inovației (ar trebui să nu vă intereseze foarte tare cum sunt realizate activitățile atâta timp cât nu se depășesc limitele legii și nu sunt defavorizate alte departamente sau echipe ale organizației).
- § Conștientizarea membrilor echipei că fiecare client este diferit de ceilalți.
- § Debriefing permanent astfel încât angajații să primească feedback permanent – învățați din greșeli.

Un alt mod de planificare care vă va fi prezentat cuprinde mai multe etape – distincte, dar interconectate. Aceste etape sunt:

- § Declararea misiunii – în care se fixează orientările și intențiile organizației;
- § Stabilirea obiectivelor curente – care ar putea să nu fie prea bine definite;
- § Strângerea de informații – urmată de aplicarea unei analize SWOT;
- § Reformularea obiectivelor – în lumina rezultatelor analizei SWOT;

- § Studiul strategiilor posibile – o analiză critică a strategiilor ce pot fi adoptate pentru a se realiza obiectivele definite în etapa precedentă;
- § Alegerea unei strategii – adică a cursului de acțiune care poate utiliza în mod optim resursele organizației și are cele mai mari șanse de a duce la îndeplinirea obiectivelor;
- § Planurile de măsuri – destinate punerii în aplicare a strategiei alese și cuprinzând mecanisme de control și de evaluare a eficacității măsurilor adoptate (Hall și Keynes, 1997: 42).

Și, în fine, o ultimă posibilă succesiune:

- § Imaginea de ansamblu asupra proiectului (rezumatul proiectului)
 - Obiective;
 - Organizare echipa de proiect;
 - Programare lucrări / jaloane;
 - Resurse necesare, buget;
 - Evaluare riscuri semnificative.
- § Sfera de acoperire a proiectului și contractul
 - Motivele de realizare a proiectului;
 - Cerințe;
 - Structura de alocare a resurselor;
 - Limite de timp și costuri;
 - Premise de la care s-a pornit în întocmirea proiectului;
 - Criterii de calitate.
- § Planul tehnic
 - Caracteristici tehnice proiect (cerințe, specificații, planuri, instrumente, tehnici, documente, standarde de calitate)
- § Calitatea și managementul
 - Modul cum va fi gestionat proiectul;
 - Cerințe client;
 - Măsuri pentru prevenirea apariției defectelor;
 - Proceduri de revizie;
 - Persoane însărcinate cu controlul calității.
- § Organizarea și personalul
 - Structura echipei de proiect;
 - Responsabilitățile membrilor;
 - Responsabilitățile contractori, subcontractori.
- § Programul (calendarul) proiectului
- § Resurse și facilități (structura defalcată a bugetului)
- § Evaluarea riscului și managementul riscului

3. Programarea

Programarea este ceva mai specifică decât planificarea pentru că aici se pune accentul pe două elemente fundamentale într-un proiect: *timpul și resursele*.

Programarea înseamnă atribuirea unui moment de start și unui moment de finalizare pentru fiecare activitate și acțiune dintr-un proiect. De

asemenea, programarea înseamnă indicarea resurselor necesare pentru fiecare dintre activități.

Având în vedere că timpului și resurselor le sunt rezervate capitole speciale nu mai insistăm aici.

4. Instrumente utilizate în managementul timpului

4.1 Work Breakdown Structure (Organigrama proiectului)

Înainte de a trece efectiv la estimarea timpului în proiectul nostru suntem obligați să elaborăm *structura de alocare a activităților* (un tip de organigramă a proiectului asemănătoare cu cea a organizației).

Pentru întocmirea acestui instrument, proiectul trebuie să fie specificat în detaliu. Când se întocmește o structură de alocare a activităților există anumite linii de urmat:

- § Descompunerea activității în „pachete” principale trebuie să fie logică și compatibilă cu descompunerea utilizată pentru controlul costurilor și raportare;
- § La cel mai scăzut nivel, elementele activităților trebuie să fie foarte bine definite ca sarcini pe care trebuie să le îndeplinească o persoană într-o perioadă rezonabilă de timp (Keller, vol. 2, p. 12)

Deci acest instrument îți permite:

- § să estimezi cât mai exact timpul pe activități în proiect;
- § să estimezi costurile pe fiecare activitate;
- § să planifici resursele (în special cele umane adică să desemnezi clar sarcini / responsabilități membrilor echipei);
- § să planifici managementul riscului.

Nu există o rețetă a WBS perfectă. Totuși există o anumită terminologie (Phillips, 2004: 159) pe care trebuie să o folosim pentru a se înțelege ceea ce dorim să realizăm. Astfel, trebuie să știm că un proiect este alcătuit din **faze**. O fază este o secțiune a proiectului care trebuie încheiată (finalizată) înainte de a trece la următoarea fază. De exemplu, crearea unei baze de date în Access for Windows are următoarele faze: concepție, crearea formularului de introducere, definirea relațiilor dintre tabele. De obicei fazele nu se suprapun dar nu este o regulă strictă. În cadrul fiecărei faze, există **pachete de lucru** sau **activități**¹. Aceste activități sunt cel mai concret element dintr-un proiect. De exemplu, în cadrul etapelor pentru realizarea unei baze de date în Access for Windows se regăsesc următoarele activități: definirea etichetelor pentru fiecare variabilă, definirea tipului variabilelor (numerice, text, memo etc.), stabilirea unor reguli de atenționare pentru evitarea greșelilor de introducere, stabilirea unor reguli de salt pentru creșterea vitezei de introducere etc.

¹ Unii autori preferă distincția *activități* versus *acțiuni*. Nu este atât de importantă terminologia utilizată, cât mesajul din spatele acesteia.

Ca regulă de lucru în elaborarea unei WBS am putea enunța următoarea idee: încercați să disecați fazele în activități cât mai concrete dar nu exagerat de reduționiste. Nu trebuie să cădem în cealaltă extremă și să ne rătăcim în detalii. Unele lucruri sunt implicite. Prezintăm un exemplu în pagina următoare.

În figura de mai jos observăm distincția dintre faze și activități. Evident poate fi făcută o diagramă WBS mai detaliată. Important este ca activitățile să fie foarte clar definite din perspectiva echipei de proiect astfel încât aceasta să poată estima cât mai adecvat timpul, costurile și încărcătura de efort pentru fiecare dintre ele. Acest instrument (pregător al activității propriu-zise):

- § nu prezintă în ordine activitățile;
- § nu prezintă timpul de execuție pentru fiecare activitate;
- § nu prezintă costul fiecărei activități;
- § nu prezintă responsabilii pentru fiecare activitate.

Diagrama WBS reprezintă deci doar o modalitate structurată de identificare a sarcinilor ce trebuie executate astfel încât să fie ușurată munca de estimare a timpului și costurilor, munca de programare a resurselor umane, activitatea de control (monitorizare).

Prezentăm în continuare, principiile elaborării organigramei proiectului:

- § Principiul unității obiectivelor - Structura de organizare trebuie să asigure participarea fiecărui salariat la atingerea obiectivelor generale ale firmei.
- § Principiul eficienței - Structura de organizare este eficientă dacă asigură atingerea obiectivelor firmei cu costuri cât mai mici la performanțe cât mai mari.
- § Principiul sferei de autoritate - Fiecare titular al unui post de conducere poate coordona un număr optim de posturi de execuție. Acest număr depinde de sfera de cuprindere a muncii și de profunzimea activităților conduse.
- § Principiul scalar - Cu cât este mai clară linia de autoritate, cu atât mai bine va fi înțeleasă responsabilitatea luării deciziei și comunicarea informațiilor, în ambele sensuri, pe direcție verticală, în piramida ierarhică.
- § Principiul delegării prin rezultate dorite - Autoritatea delegată spre managerii de mijloc și inferiori trebuie să asigure atingerea performanțelor dorite. În acest scop, o parte din atribuții, competențe și autoritatea managerilor superiori se transferă subordonaților, fixându-le și rezultatele ce trebuie să fie realizate. Delegarea de autoritate nu reduce responsabilitatea conducătorului. Cu alte cuvinte, responsabilitatea nu poate fi delegată.
- § Principiul responsabilității absolute - Responsabilitatea subordonaților față de manageri, în legătură cu atingerea obiectivelor postului, este absolută. În același context,

managerii sunt obligați să asigure condițiile necesare desfășurării activităților subordonaților.

- § Principiul unității de comandă - Un compartiment are întotdeauna un singur conducător. Înțelegerea și respectarea relațiilor de autoritate dintre manager și subordonați, elimină posibilitatea apariției unor confuzii și permite creșterea responsabilității personale pentru rezultatele obținute în procesul muncii.



Figura 6 Work Breakdown Structure

- § Principiul nivelului de autoritate - La delegarea de autoritate se transferă de la managerul superior la managerul delegat dreptul de a decide, în limita competențelor acordate, fără ca managerul superior să intervină în desfășurarea proceselor respective de muncă.
- § Principiul diviziunii muncii - Structura organizatorică este mai eficace atunci când activitățile, atribuțiunile și sarcinile sunt delimitate pe posturi de lucru în strânsă concordanță cu pregătirea profesională de specialitate, înclinațiile și abilitățile salariaților.
- § Principiul definirii funcției - Cu cât posturile de lucru și compartimentele au mai bine definite activitățile, atribuțiunile, sarcinile, obiectivele, responsabilitățile, competențele și autoritatea, cu atât nivelul performanțelor este mai mare.
- § Principiul separației - În organizarea activităților de control și verificare, persoanele competente să controleze, execută sarcinile de verificare și control independent de conducătorul compartimentului controlat și raportează rezultatele conducătorului superior din eșalonul ierarhic al compartimentului controlat.
- § Principiul echilibrului - Elaborarea structurii de organizare trebuie să țină cont de armonizarea generală a organizației. Fiecare principiu oferă avantaje și dezavantaje. De aceea, aplicarea principiilor organizării nu se face în mod rigid, ci cu asigurarea unui echilibru care să confere structurii de organizare stabilitate.
- § Principiul flexibilității - Fiecare firmă trebuie să funcționeze în condițiile schimbătoare determinate de mediul intern și extern. Aplicarea acestui principiu în elaborarea structurii de organizare presupune anticiparea schimbărilor posibile și a soluțiilor ce trebuie să fie adoptate prompt, pentru a nu bloca funcționarea firmei.
- § Principiul facilitării actului de conducere - Cu cât structura de organizare și delegările de autoritate dau posibilități mai mari managerilor să creeze și să susțină un nivel ridicat de performanță, cu atât mai mult vor putea fi dezvoltate abilitățile de conducere ale acestora.

Principiile de elaborare a structurii de organizare nu trebuie să fie absolutizate. Acestea trebuie să fie adaptabile în funcție de condițiile concrete ale fiecărei firme. De fapt, aceasta este o problemă de cunoaștere a modului cum trebuie folosite aceste principii, o problemă de discernământ și experiență în însușirea temeinică a științei managementului.

4.2 Momentele de referință

Prin diagrama WBS am anticipat alte concepte, specifice de data aceasta programării timpului într-un proiect. Unul dintre aceste concepte este *momentul de referință* (în engleză milestone).

Acest moment de referință denotă încheierea fiecărei faze a unui proiect. Atenționăm cititorul că, de acum înainte, terminologia va avea la bază distincția dintre faze și activități.

Lectură

Nu este întotdeauna posibilă divizarea unui proiect în faze distincte și succesive; de cele mai multe ori pot exista anumite activități care se suprapun în timp. Chiar și atunci când este posibil ca proiectul să fie divizat în faze distincte, se poate dovedi util ca părți ale acestor faze să se suprapună, astfel încât proiectul să poată fi terminat mai repede. De pildă se poate stabili ca activitatea de aprovizionare să fie începută după începerea activității de proiectare, dar înainte de încheierea acesteia. Totuși, chiar și când fazele se suprapun, este bine să se identifice unele evenimente semnificative care să reprezinte anumite repere fixe față de care să poată fi măsurate progresele în calendarul de lucru care marchează lansarea la apă. Acesta reprezintă, pentru activitatea de construcție a navei, un reper ușor identificabil și nedisputabil.

Ideal, într-un proiect ar trebui să poată fi identificate mai multe momente de referință bine definite, care să servească drept asemenea repere. Cel mai necesar atribut al unui bun moment de referință este acela de a nu permite îndoiala dacă a fost sau nu atins. De exemplu, dacă doriți să folosiți drept moment de referință momentul încheierii fazei de proiectare, atunci trebuie să vă asigurați că puteți defini ceea ce trebuie să se înțeleagă prin încheierea proiectării. Trebuie să definiți cu precizie care anume produse trebuie livrate și cum poate fi evaluat gradul de realizare a acestora, astfel încât să se poată spune că proiectul este gata. Cele mai bune repere sunt cele care nu prea au nevoie de definiri amănunțite: de exemplu lansarea la apă a unei nave. De asemenea, un moment de referință bun trebuie să fie și semnificativ: chiar dacă „finalizarea instalării a 1000 de metri de cablu” reprezintă un reper măsurabil, acesta nu este totuși la fel de plin de sens ca „încheierea cablării întregii clădiri” (Keller, vol. 3, p.23).

4.3 Diagrama Gantt

Este una dintre cele mai utilizate tehnici pentru gestionarea timpului datorită simplității de construire și utilizare. Are evident propriile dezavantaje, dezavantaje care sunt compensate însă de alte tehnici.

Această tehnică presupune, la modul cel mai general spus:

- § enumerarea activităților pe o planșă sau într-un tabel (Word) sau într-o foaie de calcul (Excel) (pe rânduri);
- § identificarea unei scale temporale (ore, săptămâni, luni);
- § desenarea unei bare orizontale pentru fiecare activitate enumerată astfel încât să fie evidentă perioada de timp alocată acesteia.

Concret:

Cod WBS	Activitate	Numărul zilei										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.1	Realizarea agendei	■										
1.2	Realizarea bugetului			■								
2.1	Conceperea meniului					■						
2.2	Cumpărarea produselor pentru meniu						■	■				
2.3	Gătirea produselor din meniu											■
2.4	Servirea produselor preparate											■
3.1	Găsirea și contractarea locației						■	■	■			
3.2	Aranjarea meselor și scaunelor										■	
3.3	Decorarea sălii										■	
3.4	Montarea echipamentelor										■	
4.1	Realizarea listei de invitați	■										
4.2	Realizarea name tagurilor		■									
4.3	Identificarea invitaților cu nevoi speciale		■	■	■							
5.1	Formarea echipei de shoppers	■										
5.2	Formarea echipei de bucătari					■	■					
5.3	Formarea echipei de hostesi	■										
5.4	Formarea echipei de curățenie											
6.1	Realizarea listei de vorbitori	■	■									
6.2	Contactarea vorbitorilor		■	■	■							
6.3	Asigurarea transportului vorbitorilor									■		
6.4	Backup plan pentru cei care nu vin					■	■	■				

Tabel 7 Exemplu de diagramă Gantt

Foarte important: se folosește codul fiecărei activități exact așa cum este indicat în WBS. Este importantă standardizarea denumirilor pentru a ușura activitatea de monitorizare și control.

Acest tip de diagramă poate fi realizat cu orice tip de soft: Word, Excel, Visio, Microsoft Project etc.. Este indicată utilizarea unor softuri specializate deoarece acestea permit estetizarea diagramei. Se știe că șansa de a fi acceptat un proiect de către un client depinde foarte mult și de modul în care îi prezinți oferta; profesionalismul derivă și dintr-un bun PR.

Remarcăm că programele specializate ne permit și definirea momentelor de referință. Momentele de referință alese de noi, considerăm că includ alte momente cheie ale proiectului respectiv. După cum remarcăm momentele de referință trebuie să fie exprimate într-o formă cât mai concretă, măsurabilă.

Anticipând analiza de drum critic, putem spune că diagrama Gantt poate fi folosită și în acest scop. În principiu, acest instrument poate fi „complicat” la nesfârșit: putem adăuga indicatori ai relațiilor dintre activități; putem alătura bugetul pe activități; putem programa necesarul de resurse umane.

Principalele dezavantaje ale acestui instrument sunt:

§ pe măsură ce adăugăm elemente devine greu de citit și înțeles;

§ nu ne permite să observăm tot timpul relațiile de dependență dintre activități. Diagrama Gantt este foarte potrivită pentru proiecte mici (ca durată și număr de activități).

4.4 Analiza de drum critic

Diagrama Gantt presupune ca managerul de proiect să cunoască durata activităților pentru a putea trasa acest instrument. Acest instrument nu ne permite să identificăm relațiile de precedență dintre activități și nici să calculăm marjele de timp.

Diagrama (rețeaua) cu săgeți ne permite să răspundem la două întrebări:

- § Care sunt predecesorii activității X?
- § Care sunt succesorii activității X?

Există mai multe tipuri de rețele cu săgeți: rețele cu activitățile pe săgeți și rețelele cu activitățile pe noduri.

4.4.1 Rețele cu activități pe săgeată

Pentru a putea realiza o rețea corect trebuie să înțelegem semnificația anumitor concepte: evenimente, noduri și activități.

Evenimentele sunt stadii ale proiectului care au fost atinse: toate stadiile precedente au fost încheiate și din acest punct încep următoarele stadii. Dacă vrem am putea considera evenimentele sinonime cu momentele de referință.

Nodurile sunt cercurile care denotă evenimentele, adică finalul unei activități și startul alteia.

Activitățile sunt săgețile care unesc evenimentele.

Acest gen de instrument este folosit pentru a determina acele activități care sunt critice pentru încheierea cu succes a proiectului în termenul de finalizare.

Mai jos este prezentat un exemplu de astfel de rețea. Nu contează în acest moment la ce se referă activitățile ci doar să înțelegem mecanismul. De obicei deasupra săgeților se scrie numele sau codul din WBS al activității, iar dedesubt durata activității. Exemplul nostru este teoretic din acest motiv nu am indicat denumirile activităților.

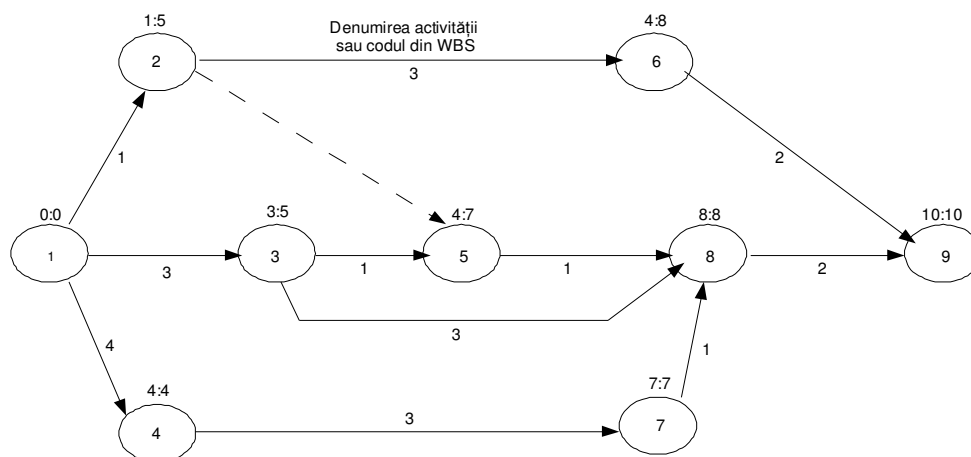


Figura 8 Rețea cu activități pe săgeți

(a) Activitățile sunt reprezentate prin săgeți. Nodurile sunt reprezentate prin cercuri. Cercurile sunt ceea ce numim evenimente. Primul cerc nu trebuie să aibă semnificația unui eveniment real; poate și este foarte des folosit pentru a reprezenta vizual punctul de pornire al activităților din proiect. Exemplu de eveniment: listarea meniului din evenimentul de mai sus. Pentru a lista meniul sunt necesare o serie de discuții între membrii echipei pe baza listei de invitați de exemplu. Acestea sunt activități denotate prin săgeți.

(b) Primul cerc este **momentul de start** al proiectului. El poate să nu aibă o semnificație concretă ci doar să fie folosit pe post de punct vizual de pornire.

(c) Cifrele de sub săgeți reprezintă **duratele** activităților necesare pentru a ajunge într-un anumit eveniment. De exemplu activitatea 1-2 durează 1 săptămână. Unitatea de timp trebuie să fie identică pentru toate activitățile.

(d) Prima cifră de pe cerc reprezintă **momentul minim de începere** a activității. Pentru primul cerc momentul de începere este 0 (zero). Pentru activitatea 1-2 deci, momentul minim de începere este 0. Activitatea 1-2 durează 1 săptămână, deci momentul minim de începere al activității 2-6 este $0+1=1$, adică după o săptămână de la începerea proiectului. Activitatea 6-9 are ca moment minim de start $1+3=4$, adică în a patra săptămână a proiectului. Pentru aceste activități este clar și simplu cum trebuie procedat care este timpul lor minim de start.

Ce facem însă când există mai multe căi posibile de a ajunge la momentul minim de start al aceleiași activități? De exemplu pentru activitatea 8-9. **Regulă:** se merge pe calea cea mai lungă. Această regulă are drept obiectiv evitarea subestimării duratei reale a proiectului. Adică:

§ O cale posibilă ar fi: activitatea 1-3 >> activitatea 3-5 >> activitatea 5-8. Aceasta înseamnă: $0+3+1+1=5$ (momentul minim de start în a cincia săptămână);

- § O altă cale posibilă: activitatea 1-3 >> activitatea 3-8. Aceasta înseamnă: $0+3+3=6$ (momentul minim de start în a șasea săptămână);
- § O altă cale posibilă: activitatea 1-4 >> activitatea 4-7 >> activitatea 7-8. Aceasta înseamnă: $0+4+3+1=8$ (momentul minim de start în a opta săptămână).

Varianta corectă este cea de a treia: momentul minim de start pentru activitatea 8-9 este cea de a opta săptămână de proiect.

Explicația acestei reguli e logică: prin calea cea mai lungă se acoperă o mare parte din timpul destinat acestui proiect.

(e) Pentru a realiza analiza de drum critic propriu-zisă, adică pentru a identifica **drumul critic**, urmărim aceeași filozofie ca la paragraful anterior: căutăm calea cea mai lungă de la stânga spre dreapta. În cazul nostru am avea următoarele variante de cele mai lungi căi:

- § 1-2 >> 2-6 >> 6-9 adică $0+1+3+2=6$ săptămâni
- § 1-3 >> 3-5 >> 5-8 >> 8-9 adică $0+3+1+1+2=7$ săptămâni
- § 1-3 >> 3-8 >> 8-9 adică $0+3+3+2=8$ săptămâni
- § 1-4 >> 4-7 >> 7-8 >> 8-9 adică $0+4+3+1+2=10$ săptămâni.

Deci calea cea mai lungă pentru încheierea proiectului, adică drumul critic, este varianta 4.

Într-o rețea pot exista mai multe drumuri critice dacă există mai multe căi de lungime egală.

(f) Aflând care este drumul critic putem trece la următorul pas: calcularea **marjelor de timp** pentru activitățile care nu sunt pe drumul critic (*regulă*: pe drumul critic nu există marjă de timp, nu sunt admise întârzieri). Aceste marje de timp ne arată cu cât putem întârzia cel mai mult demararea activităților care nu sunt pe drumul critic.

Cum se procedează:

- § Pe ultimul nod, 9, trecem **momentul maxim de demarare**. Întotdeauna momentul maxim de începere al acestui ultim eveniment va coincide cu momentul minim de începere.
- § Apoi urmărind calea cea mai lungă, unde este cazul, determinăm momentul maxim de începere al celorlalte activități. De exemplu activitatea 6-9 va avea momentul maxim de începere egal cu $10-2=8$ adică în a opta săptămână. Activitatea 2-6 va avea momentul maxim de începere $8-3=5$ adică a cincia săptămână. Dar ce facem cu evenimentele la care se poate ajunge pe mai multe căi? Aplicăm același principiu al celei mai lungi căi: de exemplu activitatea 1-3 va avea momentul maxim de începere $8-3=5$ adică a cincia săptămână (8 e momentul maxim de începere al activității 5-8, 3 este durata activității 3-8). Încă o dată: pe drumul critic nu se acceptă întârzieri!

O *regulă* foarte importantă în elaborarea acestor rețele spune că nu sunt acceptate dublele determinări sau **buclele**: adică A determină pe B care determină pe C iar C determină pe A.

4.4.2 Diagrama cu precedente

A. Tipuri de condiționări

Metoda trasării rețelelor pe baza precedențelor permite exprimarea unor relații destul de complexe între activități. Pe lângă legăturile normale (implicite) de succesiune (de tip finalizare-demarare), între finalizarea unei activități și demararea celei următoare, există încă trei tipuri de posibilități de relaționare complexe. Astfel, relațiile posibile stabilite între diversele activități ar fi:

- § Condiționare de tip finalizare - demarare;
- § Condiționare de tip demarare - demarare;
- § Condiționare de tip finalizare - finalizare;
- § Condiționare de tip demarare - finalizare.

Pentru exemplificarea acestor tipuri de condiționări se au în vedere două activități (Activitatea A și Activitatea B), dintr-o rețea de precedente.

a) Condiționare de tip finalizare-demarare: Activitatea B nu poate începe decât după x unități de timp de la finalizarea Activității A:

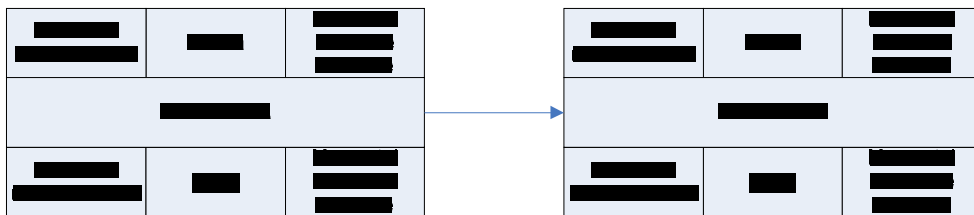


Figura 3 condiționare tip finalizare-demarare

b) Condiționare de tip demarare-demarare: Activitatea B nu poate începe decât după x unități de timp de la demararea Activității A:

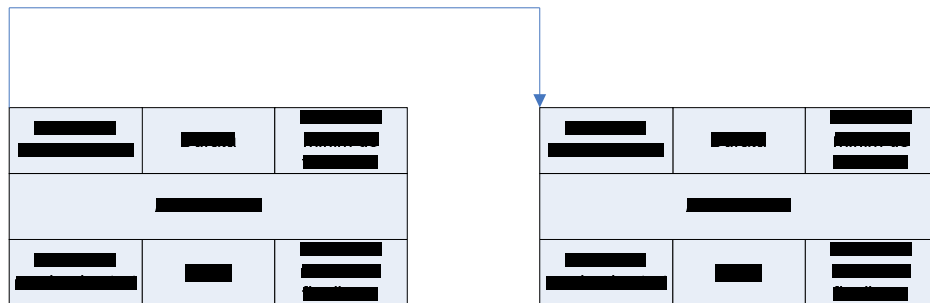


Figura 4 condiționare tip demarare-demarare

c) Conditionare de tip finalizare-finalizare: Activitatea B nu poate fi considerată decât după x unități de timp de la finalizarea Activității A:

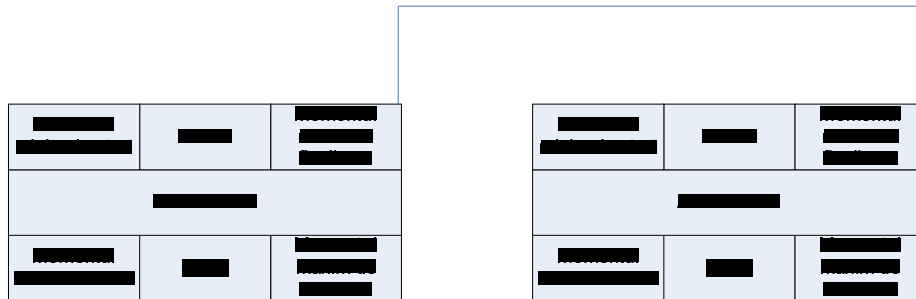


Figura 5 condiționare tip finalizare-finalizare

d) Condiționare tip demarare-finalizare: Activitatea B nu poate fi finalizată decât după « x » unități de timp de la demararea Activității A:

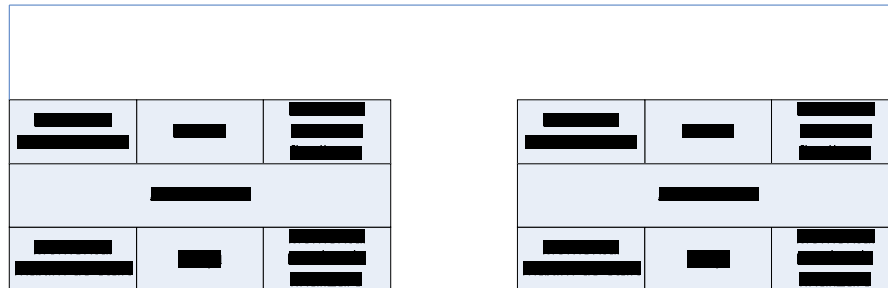


Figura 6 condiționare tip demarare-finalizare(notația)

B. Mod de construire

Diagrama cu precedente, probabil, este mult mai ușor de înțeles decât cea cu săgeți.

Am văzut deja mai sus care este sistemul de notație și ce reprezintă fiecare secțiune din pătratul specific acestui tip de diagramă.

Să transformăm exemplul teoretic prezentat la rețelele cu activități pe săgeată.

Avem următoarele activități:

Codul activității	Activități precedente	Durata activității
1-2	-	1
2-6	1-2	3
6-9	2-6	2
1-3	-	3
3-5	1-3	1
3-8	1-3	3
5-8	3-5	1
8-9	5-8, 3-8, 7-8	2

1-4	-	4
4-7	1-4	3
7-8	4-7	1

Diagrama va arăta astfel:

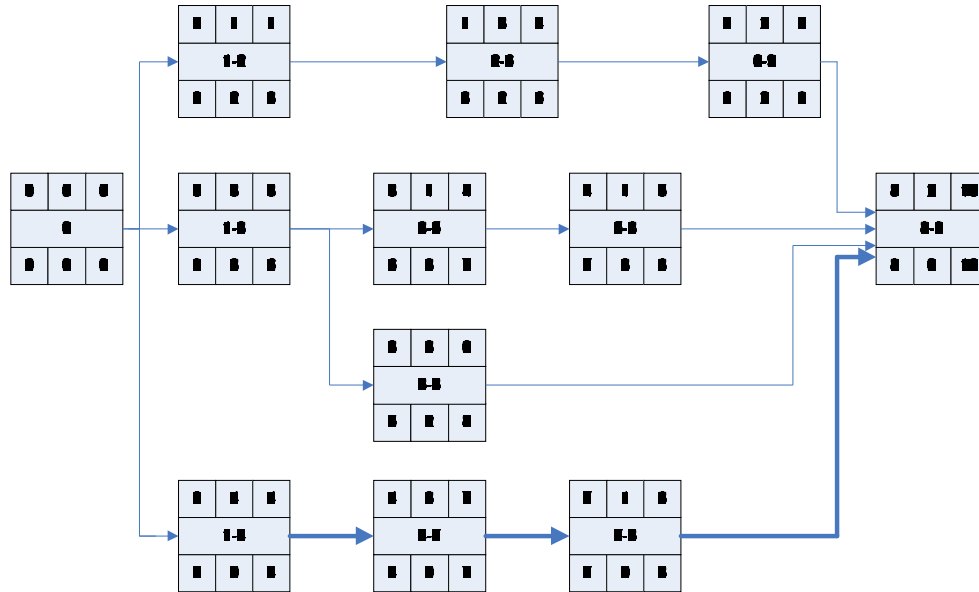


Figura 7 Diagrama cu precedente

După cum observăm, acest tip de diagramă ne oferă mai multă informație decât cel prezentat anterior.

Cum se completează chenarele? De exemplu, momentul minim de start al activității 6-9 este egal cu 4. Cum s-a ajuns la această cifră? Am copiat pur și simplu valoarea momentului minim de finalizare al activității precedente. **Dacă am fi avut pentru activitatea 6-9 mai mulți precedenți atunci am fi copiat valoarea (momentul minim de finalizare) cel mai mare.** Pentru ultima activitate, 8-9, valorile de sus vor fi egale cu cele de jos mereu. Explicația este simplă: nu există decât un singur termen de finalizare. Dacă de la stânga la dreapta adunăm, de la dreapta la stânga scădem pentru a afla momentele maxime. Astfel, momentul maxim de finalizare al activității 7-8 este egal cu momentul maxim de start al activității sale succesoare, 8-9. **Dacă am fi avut pentru activitatea 7-8 mai mulți succesori, atunci am fi copiat valoarea (momentul maxim de start) cel mai mic. Explicația este logică: nu vrem să supraestimăm întârzierile pe care ni le putem permite.**

Drumul critic este reprezentat prin săgeți mai groase. Ne putem da seama care activități sunt pe drumul critic dacă ne uităm la căsuța unde este trecută marja de timp: acolo unde marja este egală cu zero avem și activități critice.

C. Puncte forte ale rețelelor de precedență

- § Cea mai uzuală metodă de trasare a rețelelor cu activități în noduri;
- § Ușor de înțeles și de folosit;
- § Permite reprezentarea clară a activităților care, fie se suprapun, fie se separă printr-un decalaj de timp, spre deosebire de diagramele cu săgeți, care au unele limitări din acest punct de vedere: de exemplu atunci când momentul începerii și finalizării activităților se suprapun, nu se pot reda relațiile dintre activități în acest caz;
- § Permite reprezentarea interdependențelor și cuantificarea priorităților pe baza analizei estimărilor referitoare la durata diferitelor activități;
- § Sunt bine acoperite de programele de calculator existente;
- § Oferă mai multă libertate în exprimarea relațiilor complexe;
- § Referitor la analiza temporală, în sistemul precedenței există mai mult spațiu disponibil pentru a se indica rezultatele; astfel, rezerva totală de timp poate fi indicată pe diagramă, în timp ce în rețeaua cu săgeți nu era vizibilă;
- § Permite planificarea unei game mai largi de constrângeri;
- § Activitățile fictive nu sunt necesare, dar pot fi foarte utile ca activități de demarare și de finalizare a proiectului.

D. Puncte slabe ale rețelelor de precedență

- § Sunt mai greu de schițat decât rețelele cu săgeți, având un sistem de notație mai complicat;
- § Nu pot să indice relații foarte complexe între activitățile și evenimentele descrise; există situații când diagramele cu săgeți sunt mai ușor de urmărit: spre exemplu, dacă avem de legat, una câte una, un număr mai mare de activități de alte activități care le urmează, putem obține o diagramă mai clară, folosind săgețile pentru activitățile fictive.

4.5 Factori care conduc la pierderea timpului:

- § Organizarea personală deficitară.
- § Poziționarea greșită a biroului.
- § Nerespectarea strictă a fișei de post.
- § Aglomerarea cu prea multe sarcini a angajaților. Acest lucru ar putea atrage erori în stabilirea priorităților.
- § Atitudinea necorespunzătoare față de colegi. Aceasta trebuie să fie moderată căci persoanele prea săritoare își pierd vremea cu problemele celorlalți.
- § Clasificarea greșită a sarcinilor. Puține persoane știu să își ierarhizeze sarcinile de la cele foarte importante la cele neesențiale.
- § Neefectuarea la timp a reparațiilor tehnice.
- § Lipsa comunicării adecvate.
- § Delegarea necorespunzătoare a muncii.
- § Lipsa ordinelor clare.

4.6 Tehnici de estimare a duratei unei activități:

- § **Similaritatea cu alte activități:** anumite activități din pachetul de lucru sunt similare altor proiecte.
- § **Date istorice:** înregistrări privind durata activităților, ce reprezintă baza pentru estimările activităților prezente.
- § **Estimările consultantilor externi:** utile în cazul în care un proiect presupune tehnologii noi.
- § **Tehnica Delphi:** estimează bine și în absența experților externi. Un grup tehnic de 5-6 specialiști se formează, și se informează cu privire la proiect și natura activității. Apoi, fiecare dintre ei trebuie să își spună punctul de vedere referitor la durata activității. Estimările exterioare grupului vor fi argumentate. După ascultarea argumentelor se face o nouă estimare, iar opiniile extreme vor fi din nou motivate.
- § **Tehnica celor trei puncte:** presupune, anterior aplicării ei, trei tipuri de estimări ale *duratei* activității ce variază: *cea mai favorabilă* (cea mai scurtă, pentru ca activitatea să se realizeze conform așteptărilor), *cea mai defavorabilă* (cea mai lungă, pentru o activitate conform așteptărilor, în cazul unor nereguli), *optimă* (experimentată uzual).
- § **Tehnica Delphi lărgită:** rezultă din îmbinarea tehnicii celor trei puncte cu tehnica Delphi. Specialiștii vor prezenta, pe lângă unica estimare, variantele favorabile, defavorabile și optimiste ale activităților alese. Pentru a defini activitatea, resursele de personal trebuie alocate. Acestea sunt cel mai dificil de estimat, planificarea incluzând calitățile și calificările necesare, însă nu trebuie specificat și numele resurselor. În funcție de resursele de personal disponibile, se disting patru metode de estimare a activității:
 - o Estimarea activității ca efort total de munca și procent / zi constant;
 - o Estimarea activității ca durată și efort total de muncă;
 - o Estimarea activității ca durată și procent / zi constant;
 - o Estimarea activității ca profil: în metodele precedente, procentul de efort este constant pentru fiecare zi, deci persoana este încărcată cu o rată constantă.

Aplicații.

A1. În mod intenționat am introdus în diagrama cu precedente prezentată ca exemplu în acest capitol o eroare. Identificați eroarea respectivă. Discutați consecințele posibile ale acestei erori.

A2. Mai există o altă modalitate de a calcula timpii? Discutați implicațiile.

Capitolul V

Managementul costurilor

1. Noțiuni generale

Managementul costurilor cuprinde atât controlul cheltuielilor, cât și pe cel al veniturilor. De asemenea, acest control implică analiza modului în care sumele de bani primite sau cheltuite se înscriu în buget, dar și momentul acordat fiecărei tranzacții.

Factorii determinanți pentru managementul costurilor sunt:

- § atenția acordată costurilor de către stakeholderi;
- § defalcarea sarcinilor pe pachete de lucru ușor gestionabile;
- § divizarea bugetelor astfel încât fiecărui pachet de sarcini să-i corespundă o parte proprie din bugetul total;
- § stabilirea unui calendar eficient al lucrărilor;
- § practicarea unui management eficace, astfel încât să asigure respectarea calendarului;
- § realizarea unei metode eficiente de comparare a cheltuielilor efectiv realizate cu cele planificate;
- § întocmirea corespunzătoare a specificațiilor și contractelor;
- § investigarea solidității financiare a clientului;
- § investigarea din punct de vedere financiar a furnizorilor și a subcontractorilor;
- § utilizarea eficientă a licitațiilor, încât să asigure cele mai reduse costuri;
- § înregistrarea timpului suplimentar lucrat;
- § monitorizarea plăților;
- § recuperarea cheltuielilor pentru facturi de telefon, consumabile etc.;
- § facturarea corectă a clientului;
- § întocmirea de rapoarte periodice.

2. Tipuri de costuri

În lucrările de management de proiect sunt indicate multiple tipuri de costuri. Toate aceste tipuri sunt cunoscute de către contabilul și economistul cu care colaborăm. Pentru noi, managerii de proiect sau membrii echipei de proiect, este util să cunoaștem următoarele categorii de costuri:

Costuri de capital – cele legate de achiziționarea materialelor (în general a elementelor de proiect care au formă fizică). Tot aici mai sunt incluse costurile cu instalarea și punerea în funcțiune a acestora.

Costuri de exploatare – mentenanța materialelor cumpărate anterior.

Costuri financiare – legate de sursele de finanțare ale unui proiect. Un proiect poate avea surse multiple de finanțare: de la bugetul statului, fonduri nerambursabile, grant-uri, sponsorizări, credite bancare. Costurile legate de aceste surse sunt de exemplu: rata dobânzii pentru credite; rata dividendelor care trebuie plătite acționarilor.

Costuri fixe: sunt cele care nu se modifică. De exemplu dacă organizez un târg de carte închiriez un număr de standuri. Chiria pentru acele standuri este fixă: nu se modifică indiferent de câte standuri am. Asta doar dacă nu sunt un bun negociator. Salariul pe care îl plătesc paznicului este iar un cost fix pentru că îi dau o sumă fixă care nu depinde de câte standuri am sau alte lucruri de genul acesta.

Costuri variabile: sunt cele care se modifică. De exemplu pentru fiecare stand de mai sus angajez studenți care să îmi reprezinte editura și să îmi vândă cărțile; în general acești studenți sunt plătiți în funcție de vânzări: cu cât vând mai mult cu atât câștigă mai mult. Aceeași situație este cu agenții de asigurare: cu cât fac mai multe polițe cu atât câștigă mai bine.

Costuri directe: sunt cele care pot fi calculate pe unitate de produs vândut sau chiar produs. De exemplu, salariul pe care îl dau studenților este cost direct pentru că știu câte cărți îmi poate vinde și mai știu și cam câte cărți se vând în general. Chiria iar e un cost direct pentru că știu cât mă costă să închiriez câte un umbrar. Dacă vreau să fac o masă știu că am nevoie de patru picioare și o tăblie; știu cât costă lucrurile acestea luate separat. Alt exemplu: dacă cer consultanță. Costurile directe nu este obligatoriu să fie și fixe simultan.

Costuri indirecte sau de regie: sunt cele care nu pot fi calculate pe unitate de produs. De exemplu salariul directorului de editură este cost indirect pentru că el primește un salariu care nu variază în funcție de câte cărți se vând acolo; asta se întâmplă pentru că are și alte responsabilități care nu pot fi cuantificate separat. Alte astfel de costuri: întreținerea, lumina, telefonul (când mă refer la convorbirile făcute pentru acest târg și le scad din factura totală sunt costuri directe). Costurile indirecte nu este obligatoriu să fie și fixe tot timpul.

Este bine să cunoaștem aceste tipuri de costuri pentru a ști ce anume cerem de la contabil când îl punem să ne facă fezabilitatea financiară a proiectului. Cum se calculează nu este treaba noastră.

3. Estimarea costurilor proiectului

Se realizează pornind de la specificațiile proiectului. Șansele de a se face estimări greșite de costuri vor scădea dacă proiectul este bine definit de la început. Proiectul conține întotdeauna surprize, de aceea nu va exista posibilitatea ca erorile în estimările inițiale să fie reduse la zero.

După gradul de certitudine, estimările pot fi:

- § *aproximative*: realizate anterior proiectului, când informațiile existente sunt foarte vagi și este nevoie de o formulare practică a tuturor activităților viitoare. Se aplică și în cazurile de urgență și sunt extrem de utile pentru a verifica necesarul de resurse posibil.
- § *comparative*: realizate prin compararea muncii pentru un proiect nou cu munca desfășurată în alte proiecte similare din trecut. Acuratețea acestei estimări depinde de gradul de încredere produs de soluția proiectului, metodele de lucru alese în el și de asemănarea lui cu anterioarele proiecte.
- § *de fezabilitate*: realizate numai după efectuarea unor activități semnificative de concepție preliminară a proiectului.
- § *definitive*: efectuate către sfârșitul proiectului, fie pornind de la zero, fie actualizând estimările comparative și de fezabilitate anterioare, ultima variantă fiind cea optimă. Atunci când costurile reale le înlocuiesc pe cele estimate, acuratețea estimării se îmbunătățește.

3.1 Faze ale procesului de estimare.

Orice element care nu este inclus în estimările de cost pune în pericol planificarea și calendarul de lucru ale proiectului.

Primul pas al procesului de estimare al costurilor este defalcarea activităților: se realizează cu ajutorul WBS (organigrama proiectului), și reprezintă un mod de micșorare a riscului de a omite ceva. Însă la începutul proiectului, este foarte posibil ca schema activităților să fie efectuată în termeni generali, necunoscându-se multe dintre detalii.

Următorul pas este colectarea estimărilor pentru timpii de lucru, pentru durata activităților. Datele le extragem din diagramele cu ajutorul cărora am estimat timpul (vezi capitolul anterior).

În fine, trebuie să culegem date despre resursele necesare: umane și materiale. Materialele necesită două tipuri de estimări pentru fiecare activitate:

- § *costul total estimat (+ taxele de livrare și alte taxe)* – adeseori, costurile materialelor însumează peste jumătate din costul proiectului);
- § *timpul total de livrare*.

O estimare este completă doar atunci când se ține cont de costurile de ambalare, de transport, asigurare, impozite etc. pentru întocmirea ei.

În estimare trebuie să ținem cont că, anual, au loc creșteri ce corespund inflației: de salarii, materii prime, transport, utilaje, clădiri. Devalorizarea aceasta a banului este inevitabilă, iar ratele inflației costurilor nu pot fi ușor prezise pe termen lung, fiind influențate de factorii politici, economici, de mediu. Dar în orice proiect pe termen lung este necesară estimarea unei rezerve alocate creșterii costurilor. Condițiile din contract pot permite contractorului să ceară o ridicare a prețului, dacă apar creșteri de costuri pe care nu le poate controla (creșteri de salariu în industria națională). Obșnuita practică în estimarea costurilor proiectului este de alegere a unei valute de referință pentru proiect, apoi de schimbare a tuturor costurilor estimative în acea valuta.

4. Bugetul

Estimările costurilor vor fi transpuse în bugetul proiectului. Trebuie să cunoaștem suma alocată atunci când facem planul; dacă nu știm de la început de câi bani dispunem, când se conturează planul proiectului și ne facem o idee despre costuri clientul se sperie și dă înapoi sau chiar renunță.

Nu ne interesează, încă o dată subliniem, modul de calcul al diferitelor costuri. Aceasta este slujba contabilului. Noi indicăm criteriile generale pe care orice manager de proiect trebuie să le aibă în vedere.

Activități	Materiale necesare pentru fiecare activitate	Unitatea de măsură	Cantitatea	Cost estimat pe unitatea de măsură	Cost total estimat	Cost realizat
1	2	3	4	5	6 = 4x5	7

Tabel 8 Buget

Având în vedere că bugetul se realizează la începutul proiectului, în faza de planificare, ultima coloană a tabelului de mai sus nu se completează. Aceasta se va completa la finalizarea proiectului pe baza facturilor, bonurilor de casă etc.

Orice firmă desfășoară o anumită paletă de activități. Scopul managerilor este de a standardiza cât mai mult procesul de realizare a acestor activități astfel încât de la proiect la proiect diferențele dintre costurile estimate și costurile realizate să fie cât mai mici.

Pe baza bugetelor se permite compararea costurilor efectuate și a rezultatelor obținute într-un proiect cu costurile și rezultatele planificate. Există două posibilități de realizare a acestei analize

- § monitorizarea costurilor fără definirea momentelor de referință este o metodă cu eficiență redusă , întrucât nu poate aduce răspunsurile la întrebări importante
- § monitorizarea costurilor cu definirea momentelor de referință care presupune mai multe etape.
 - o identificarea fazelor semnificative este primul pas și constă în identificarea unor evenimente cheie ale proiectului, pentru fiecare dintre aceste faze fiind necesare data la care a fost îndeplinită, bugetul alocat și reprezentarea grafică a planului bugetar în concordanță cu fazele semnificative;
 - o reprezentarea grafică a realizărilor și cheltuielilor;
 - o compararea graficelor de cheltuieli curente, cheltuieli planificate;
 - o evaluare.

Metoda are totuși unele dezavantaje, astfel , informația poate fi extrasă după ce răul a fost făcut, modificările de program impun și modificările graficelor, iar rezultatele nu permit previziuni referitoare la finalul proiectului.

5. Termeni folosiți în diferite metode de calculare a costurilor

Deși nu suntem preocupați în a cunoaște toate detaliile legate de partea financiară a proiectului, având în vedere că acestea sunt responsabilitatea contabilului sau economistului, prezentăm câteva concepte care ar trebui cel puțin înțelese de către managerul de proiect. Am ales folosirea variantei în limba engleză pentru a ne asigura de acuratețea informației transmise.

Termen	Semnificație
ACWP (Actual Cost of Work Performed)	Costuri reale pentru lucrări realizate până la un moment dat
BCWP (Budgeted Cost for Work Performed)	Costuri estimate pentru lucrări realizate până la un moment dat
BCWS (Budgeted Cost for Work Schedule)	Costul estimativ al lucrărilor programate
CPI (Cost – Performance Index)	Raportul dintre valoarea lucrărilor și costurile reale înregistrate Înregistrare: $BCWP / ACWP$
CTC (Cost to Complete)	Costul de finalizare (costul lucrărilor ce mai trebuie realizate) Înregistrare: $ECAC - ACWP$
CV (Cost Variance)	Abaterea de cost $CV = BCWP - ACWP$

ECAC (Estimated Cost At Completion)	Costuri estimate la finalizarea unui proiect Înregistrare: PB – CV
ECD (Estimated Completion Data)	Data la care se estimează că se va termina proiectul
PB (Project Budget)	Buget de proiect. Costuri estimate pentru lucrările necesare pentru realizarea integrală a unui proiect
SPI (Schedule – Performance Index)	Indice executat/programat Înregistrare: BCWP / BCWS
SV (Schedule Variance)	Abaterea față de programul de lucru (= câtă muncă s-a realizat până la un moment dat, față de cât era programat) Înregistrare: BCWP – BCWS

Sursa: (Hall și Keynes, 1998: 46)

Capitolul VI

Managementul resurselor

Resursele sunt poate factorul cel mai important în reușita unui proiect. Fie că este vorba de resurse umane, materiale, financiare, de timp sau tehnologie informațională, o planificare a acestora este necesară în orice fel de proiect.

Planificarea este necesară deoarece complexitatea proiectului o cere. Cu cât proiectul este mai complex, cu atât crește necesitatea unui plan prin care să se stabilească o ordine a activităților și resurselor implicate în proiect.

Planificarea este, de asemenea, importantă pentru monitorizarea și controlul proiectului.

1. Identificarea resurselor necesare. Cererea de ofertă

Primul loc în care ne uităm când vrem să vedem care sunt resursele necesare proiectului nostru, este diagrama WBS. Activitățile din WBS dictează tipul de materiale, materii prime, echipamente, indivizi de care ai nevoie în proiect.

Dacă, de exemplu, am dori să implementăm un nou program software de gestionare a bazelor de date ar trebui să ne adresăm următoarele întrebări:

- § Ce tip de hardware este necesar pentru a putea scrie codul proiectului?
- § Ce tip de hardware este necesar pentru a putea testa programul?
- § Ce tip de software este necesar pentru a asista designul, codificarea și testarea noului nostru program?
- § Echipa de proiect lucrează în același spațiu? Dacă nu, este necesară organizarea unor întâlniri comune sau corespondența prin e-mail este suficientă?

Determinarea necesarului de resurse este recomandabil să nu se realizeze exclusiv de către șeful de proiect sau echipa de proiect. Este de dorit să fie implicați și stakeholderii cheie. În felul acesta vă asigurați de implicarea și susținerea acestora din urmă.

Rezultatul unor astfel de sesiuni de brainstorming este un document în care sunt trecute:

- § Resursele necesare;
- § Cantitatea de resurse necesare;
- § Disponibilitatea resurselor la momentul proiectului – echipa de proiect le are în stoc sau trebuie achiziționate?;

§ Etc.

Lista resurselor necesare				
Secțiunea I – Informații generale despre proiect				
Numele proiectului			Numărul proiectului	
Numele managerului de proiect			Data de demarare	
Secțiunea II – Resursele necesare				
Activitate	Materiale necesare	Cantitate	Există în stoc / Trebuie procurat	Costul aproximativ

Tabel 9 Planificarea resurselor

Ați mai putea adăuga o a șasea coloană în care să fie notați posibili furnizori pentru fiecare dintre resursele respective.

Decizia de a avea o secțiune distinctă din organizație care să se ocupe de producerea resurselor de care ai nevoie punctual pe anumite proiecte versus decizia de a cumpăra resursele necesare cu ocazia proiectelor implică determinarea raportului cost – beneficiu. Unele proiecte sunt mult prea ample și implicit scumpe pentru a îți asuma gestionarea lor exclusiv din interior. În aceste situații se recurge la externalizarea unor fragmente de proiect. Principalul factor avut în vedere este, deci, costul. Pentru o discuție despre tipuri de costuri vezi capitolul special dedicat.

Resursele includ oameni, echipamente, materiale – orice este necesar pentru a finaliza proiectul. Cu ajutorul tabelului de mai sus am definit resursele necesare. Tabelul nu trebuie folosit doar pentru a planifica resursele materiale. De exemplu, la activități ar putea fi trecute unele care nu au nevoie propriu-zisă de anumite materiale cu formă fizică ci de anumite cunoștințe din partea membrilor echipei de proiect. Aceste cunoștințe, adesea denumite *skills* și *abilities*, sunt considerate resurse și trebuie notate în tabel.

Toate aceste informații alcătuiesc *planul de resurse*. Acest plan de resurse acoperă toate resursele necesare proiectului.

Până în acest punct am definit multe instrumente utilizate în managementul de proiect. Sfatul nostru este să vă realizați un dosar cu aceste instrumente transformate în tipizate. Scopul oricărui manager de proiect este să își standardizeze munca astfel încât să reducă numărul situațiilor neprevăzute cu care s-ar putea confrunta.

Următorul pas este cererea de ofertă. Lista de resurse necesare este defalcată pe categorii omogene. Aceste categorii omogene sunt transformate în cereri de ofertă trimise posibililor furnizori. Chiar și lista de abilități necesare, know-how-ul este transmis agenților de recrutare sau departamentului de resurse umane al organizației în care lucrăm. Inițial trimitem cererile de ofertă la o listă lărgită de furnizori. Când demarăm acest proces suntem obligați să avem deja formulat un sistem de evaluare a furnizorilor.

Acest sistem de evaluare este un instrument obiectiv cu ajutorul căruia membrii echipei de proiect stabilesc care furnizor este indicat a fi transformat în partener al proiectului.

Acest sistem are următoarele elemente:

- § Criteriile pe baza cărora sunt evaluați furnizorii. Aceste criterii sunt stabilite de echipa de proiect.
- § Sistemul numeric de evaluare a furnizorilor. Cel mai des se folosește sistemul cu note de la 1 la 5, unde 1 este *total contraindicat* și 5 este *total indicat*.
- § Scorul total obținut de fiecare furnizor posibil.

Tabelul de mai jos prezintă un astfel de instrument:

Criterii de evaluare	Furnizorul 1	Furnizorul 2	Furnizorul 3	Furnizorul 4
....				
Scor total				

Tabel 10 Evaluarea furnizorilor

Evident, îl vom alege pe acel furnizor care obține scorul cel mai mare.

2. Programarea resurselor

Este un element important folosit de companii în programarea pe termen lung. Resursele sunt reprezentate de oameni și de resursele non-umane: instalații, mașini, materii prime, bani, spațiu de lucru.

Primii pași ai procesului de programare a resurselor sunt construirea rețelei și analiza timpilor. Rețeaua trebuie mai întâi estimată fără a se lua în considerare nici un fel de conflict posibil în materie de resurse. Programarea resurselor este un demers ulterior și aproape complet separat de analiza temporală.

Modul în care abordăm programarea resurselor este determinat de obicei de opțiunea de planificare pe care o adoptăm: după limita de timp sau după limita de resurse.

Programarea cu resurse limitate are ca rezultat un plan în care nivelurile cunoscute de resurse disponibile nu sunt depășite niciodată. Prin urmare, se acceptă de multe ori ca data de finalizare a proiectului să

fie mai târziu decât termenul minim posibil, estimat pe baza analizei temporale.

Programarea cu timp limitat are ca obiectiv prioritar finalizarea proiectului până la o anumită dată, așadar procedura de planificare trebuie orientată după limitele de timp.

Data limită este termenul minim posibil de terminare (durata drumului critic), așa cum reiese din analiza temporală.

Programarea cu limită de timp impune acceptarea tuturor supra-încărcărilor de resurse, eventual luând în considerare posibilitatea de a le soluționa prin subcontractarea unora din lucrări sau prin restructurări pe termen scurt ale resurselor.

Există două principii de programare a resurselor umane ale unui proiect (Lock, 2004):

- § Agregarea resurselor - simpla însumare a resurselor, fără a lua în considerare gradul de disponibilitate. Se bazează pe presupunerea că fiecare sarcină va fi demarată la termenul minim prevăzut în grafic. Însă acest lucru este puțin probabil de realizat.
- § Programarea resurselor - procedeu cunoscut și sub numele de nivelarea, alocarea sau optimizarea resurselor. Acest demers presupune estimări subiective și uneori discutabile. În acest sens, un instrument tehnic deseori utilizat este tabelul prezentat mai jos. Orice proiect are de parcurs un drum critic jalonat pe mai multe elemente cheie între care, rezerva de timp este un factor determinant al priorității. Datele despre rezerva de timp sunt esențiale în programarea activității.

Pachetul de lucru																					
Activitatea	Unitatea de timp (zile, săptămâni etc.)																				
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
....																					
Număr necesar de lucrători																					

Tabel 11 Programarea resurselor

3. Managementul aprovizionării

Unul dintre cele mai importante capitole din cadrul unui proiect (indiferent de tipul acestuia), îl reprezintă prin însăși structura lor resursele materiale. Datorită multitudinii acestora, precum și a cerințelor complexe pe care trebuie să le îndeplinească acestea, trebuie adoptată o strategie managerială corectă.

Managementul administrării resurselor materiale nu reprezintă doar o însumare mecanică a diferitelor etape prin care se realizează un anumit ciclu de aprovizionare , ci presupune o îmbinare fructuoasă a activităților realizate de departamentul de aprovizionare.

Se pun în evidență (Opran, 2002) următoarele elemente componente ale activității de aprovizionare în cadrul unui proiect:

- § **Cererea de aprovizionare**, formulată de către utilizator pe baza necesarului acestuia de materii prime sau componente. Inițierea unei astfel de cereri are la origine un control al stocurilor, al magaziiilor sau spațiilor de depozitare, o analiză a proiectelor tehnologice sau a controlului producției, în funcție de tipul produselor și organizarea firmei. O dată identificat necesarul de materiale, se porcede la întocmirea unei cereri adresate departamentului de aprovizionare prin care se solicită reînnoirea stocurilor, folosindu-se anumite documente, cum ar fi: formularul de solicitare de aprovizionare, care să cuprindă detalii referitoare la produsele ce vor fi achiziționate, cantitățile necesare , precum și o cerere de reînnoire a stocului.
- § **Selectarea furnizorului**, privește cea de-a doua etapă a procesului de aprovizionare și presupune o alegere a sursei de achiziție bazată pe cotații de prețuri, condiții de livrare, reputația privind standardele de calitate, performanțele de livrare și situația comercială. Sursa de aprovizionare poate consta într-un singur furnizor sau mai mulți, în funcție de necesarul de materiale solicitat.
- § **Emiterea comenzii**, constând ori în dactilografierea comenzii, semnarea și expedierea ei prin poștă, ori în schimb electronic de date. Problemele ce se pot ivi în această etapă privesc consumul de timp, în sensul că această activitate, deși simplă și obișnuită, poate dura câteva zile sau săptămâni, ceea ce poate duce la o mărire a timpului alocat proiectului. Se mai are în vedere și faptul că orice comandă de achiziție definește condiții comerciale, de regulă standardizate și tipărite pe spatele formularelor de comandă , care îl obligă pe achizitor să accepte toate costurile necesare și implicațiile legale. Obligațiile comerciale prevăzute de comanda de achiziție sunt de fapt obligații contractuale referitoare la condițiile de plată, la preț, fixate pe durata contractului, nefiind supus creșterii din nici un motiv, dacă nu s-a dispus altfel, termenul de livrare, calitatea și descrierea produselor ce urmează a fi livrate, la modul de despăgubire în cazul mărfii necorespunzătoare din punct de vedere al proiectării sau al execuției, proprietate intelectuală, pierdere sau deteriorare. O data contractat produsul , vânzătorul nu mai are nici un drept în a-l modifica sau a-l adăugi, decât printr-o autorizație explicită dată de companie pe un formular oficial de modificare. În situația în care sunt impuse anumite schimbări în orice aspect al comenzii de aprovizionare, se poate emite un amendament la comanda inițială, cu acordul prealabil al furnizorului, determinând

efectele asupra prețului și livrării. Acestea sunt redactate pe formulare oficiale, având parte de aceeași circulație ca și comanda inițială căreia îi corespunde. Dacă însă amendamentul periclitează încheierea corespunzătoare a aprovizionării oricărui alt articol din comandă până la data de livrare stabilită, se recomandă emiterea unei noi comenzi de achiziție. Vânzătorul are dreptul de a contracta subantreprenori (subfurnizori), cu condiția ca aceștia să fie cunoscuți de către cumpărător oricând dorește, și cu asigurarea accesului personalului care se ocupă de urgentarea aprovizionării din cadrul companiei la birourile sau atelierele acestora. Un alt aspect legat de condițiile comerciale se referă la dreptul cumpărătorului de a refuza produsele livrate invocând faptul că acestea sunt necorespunzătoare sau dacă vânzătorul comite o încălcare a comenzii. Orice dispută referitoare la contract se va soluționa cu ajutorul unui arbitru ales cu acordul părților, sau dacă nu, în instanță.

§ **Confirmarea comenzii**, reprezintă răspunsul furnizorului la comanda de achiziție, în cazul în care el este pozitiv, înregistrându-se un contract legal, supus legilor în vigoare. În această etapă, revine furnizorului obligația de a returna o confirmare a acceptării condițiilor sau cel puțin confirmarea detaliilor privind cantitatea, specificațiile, prețul și condițiile de livrare.

§ **Urgentarea aprovizionării** este o măsură preventivă prin care se încearcă preîntâmpinarea întârzierii livrării, cu ajutorul unui sistem de avertizare timpurie, solicitând informarea din timp despre orice dificultăți pe care le-ar putea întâmpina furnizorul. Deși în unele organizații mai mici achizitorul îndeplinește și rolul celui ce urgentează aprovizionarea, regula este ca acest rol să revină unei persoane special însărcinate din cadrul departamentului de aprovizionare. Odată plasate toate comenzile, achiziționarea la timp a mărfurilor devine o problemă primordială. Urgentarea aprovizionării nu reprezintă doar un proces de urmărire a mărfurilor întârziate, ci mai degrabă încearcă să prevadă problemele ce apar pe parcursul producției și livrării, preîntâmpinând întârzierea livrării. Dacă însă acest proces de rutină nu pare să își atingă scopul, persoana însărcinată cu urgentarea aprovizionării poate apela la metode mai puternice de urgentare, cum ar fi oferta de a colecta mărfurile chiar de la sediul furnizorului, o notificare prin care sunt explicate pe larg motivele urgentării, sau orice alte metode licite ce duc la atingerea scopului.

§ **Expedierea** – trebuie avut în vedere faptul că înaintea părăsirii locului de producție al furnizorului, transportul să fie marcat corespunzător, prin aplicarea unei ștampile ușor de recunoscut a furnizorului pe lăzile de ambalaj, astfel încât fiecare articol să poată fi identificat în toate etapele călătoriei, precum și la destinația finală.

- § **Livrare și facturare** – facturile însoțesc actele de trimitere a mărfurilor și se decontează de către solicitantul mărfii în momentul recepționării acesteia.
- § **Inspecție internă a produselor** – realizată de către factorii de control abilitați din interiorul organizației.
- § **Recepția produselor**, este ultima etapă a ciclului aprovizionării și constă într-o examinare amănunțită pentru verificarea eventualelor pagube survenite pe parcursul transportului, greșeli referitoare la natura mărfurilor sau cantitatea solicitată. Dacă mărfurile corespund, acestea sunt trimise la magazie, unde se procedează și la o evidență a stocurilor. Apoi, după un timp, se pregătește un nou ciclu de aprovizionare.

Capitolul VII

Managementul echipelor

1. Echipa - definire, caracteristici. Reguli pentru succesul muncii în echipă

Echipa se referă la gruparea unui număr restrâns de persoane (3-12) cu resurse complementare în urmărirea unui obiectiv comun.

Această grupare poate fi permanentă sau temporară, autonomă sau să facă parte dintr-o organizație cu scop lucrativ sau nu. Echipa este un sistem social, deci, dispune de o anumită energie care, folosită în cadrul structurilor determinate, se transformă într-un obiectiv-produs dat.

Persoanele care fac parte din echipă constituie principala sursă de energie, ele o definesc. Indivizii care devin membrii unui grup de lucru, ai unei echipe vor avea roluri specifice în cadrul acesteia, care trebuie să fie complementare și să răspundă diferitelor nevoi ale grupului. Fiecare, cu personalitatea și atributele proprii, va imprima un stil specific propriului său personaj.

Indivizii vor avea, în cadrul acestui sistem, diferite atribuții, vor fi: simplu participant, animator al grupului, secretar-raportor sau expert, eventual funcționar sau patron. Indiferent de rolul jucat, orice membru al unei echipe este mai întâi un individ care trebuie să se bucure de anumite drepturi, dreptul de a fi informat despre obiectivele reale și limitele întâlnirii, de a înțelege ceea ce se așteaptă de la el, de a fi ascultat, de a fi respectat, de a înțelege cuvintele utilizate, temeiul structurilor realizate, de a lucra într-o rețea de relații minimal favorabile participării sale.

Informația reprezintă forma sub care sunt folosite resursele în echipă și singura formă de energie pe care o va folosi grupul. Resursele se referă în primul rând la indivizii apti într-un anumit grad să urmărească împreună cu alții realizarea unor obiective mai mult sau mai puțin definite.

Un factor esențial de coeziune într-o echipă reprezintă justa percepție a obiectivelor de către toți membrii. Aceste obiective reprezintă produsul așteptat al muncii, ele servesc drept catalizatori în mobilizarea energiilor, ele permit colaborarea între membri și coerența acțiunilor. Fără un obiectiv comun nu există echipă propriu-zisă.

Într-o echipă funcțională, obiectivele pot fi mereu reactualizate printr-un număr de procese care trebuie să coexiste în permanență:

Consultarea este o activitate care reflectă atât punctele comune cât și particularitățile vizate de membrii. Într-o consultare, membrii caută să strângă informații factuale, percepții, opinii, sugestii, reacții emotive – fiabile pe o temă dată, să perceapă punctul de vedere specific al fiecărui membru în parte, să cunoască gradul de similitudine care poate exista între pozițiile exprimate.

John Maxwell a elaborat **17 legi ale muncii în echipă**, într-o lucrare care poartă chiar acest titlu, menite să ofere o rețetă a succesului muncii în cadrul echipelor, fie că vizează realizarea unor sarcini, proiecte sau competiții sportive.

Iată cum formulează Maxwell regulile succesului într-o echipă:

1. Legea Semnificației:

Munca în echipă este cheia marilor realizări.

Unu este un număr mult prea mic pentru a realiza ceva mareț.

Echipele implică prezența unui număr mare de persoane, adică existența mai multor resurse , mai multor idei și unei energii mai mari.

Echipele cresc la maximum potențialul unui lider și reduc la minimum punctele slabe.

Echipele oferă perspective multiple cu privire la modul în care se poate satisface o nevoie sau atinge un scop, formulând alternative pentru orice situație. Ele împart succesele, înfrângerile și responsabilitățile.

Lyndon Johnson afirma, referindu-se la importanța colaborării în orice situație: “Nu există probleme pe care să nu le putem rezolva împreună ci există foarte puține probleme pe care să le putem rezolva singuri.”

2. Legea imaginii de ansamblu:

Scopul este mai important decât rolul.

Pentru a construi o echipă de succes nu trebuie să uităm niciodată că fiecare persoană dintr-o echipă trebuie să joace un rol și fiecare rol are contribuția sa pentru realizarea unei imagini mai mari. Fără această perspectivă, echipa nu își poate îndeplini scopul.

Bud Wilkinson, antrenor de fotbal, afirma: “Dacă o echipă urmează să-și atingă potențialul, fiecare jucător trebuie să dorească să-și subordoneze scopurile personale binelui întregii echipe.”

3. Legea nișei:

Ești mai valoros acolo unde adaugi mai multă valoare.

Toți jucătorii au un loc al lor căruia îi adaugă cea mai mare valoare. Esențial pentru construirea unei echipe este ca oamenii potriviți să se afle la locul potrivit.

David Ogilvy afirmă :”valorifică la maximum talentul fiecărui membru al echipei și profită de fiecare oportunitate de o fracțiune de secundă...”

Semn al talentului unui lider este plasarea corespunzătoare a oamenilor în echipă.

4. Legea Muntelui Everest:

Pe măsură ce provocarea devine din ce în ce mai mare, munca în echipă devine din ce în ce mai necesară.

Dacă aveți un vis, aveți nevoie de o echipă pentru a-l îndeplini. Aceea echipă trebuie să fie la înălțimea visului, trebuie dezvoltată prin identificarea nevoilor membrilor echipei și acordarea oamenilor din echipă șansa de a se dezvolta și perfecționa.

Vis și provocări	Tip de echipă necesar
Provocare de tipul Everest	Echipă experimentală
Provocare nouă	Echipă creativă
Provocare controversată	Echipă unită
Provocare variabilă	Echipă flexibilă și rapidă
Provocare neplăcută	Echipa incomodă
Provocare diversificată	Echipă complementară
Provocare pe termen lung	Echipă hotărâtă

5. Legea lanțului:

Echipa nu poate să acopere în permanență punctele slabe.

Puterea unei echipe este influențată de veriga cea mai slabă. Atunci când partea proastă a echipei nu e tratată corespunzător, se poate pierde respectul celei mai bune părți, de aceea, veriga slabă trebuie identificată și trebuie să-i oferim acelei persoane ocazia de a-și găsi propriul nivel în altă parte.

Într-o echipă eficientă membrii abili trebuie să ajute persoana slabă.

6. Legea catalizatorului:

Echipele câștigătoare au jucători care le pun în mișcare.

Majoritatea echipelor nu își îmbunătățesc potențialul singure, dacă nu sunt ajutate, nu se dezvoltă, nu devin mai bune și nu ating calibrul unui campion. De aceea, ele au nevoie de un catalizator, adică un om care să pună acțiunea pe primul plan.

Catalizatorii au intuiție, capacitate de comunicare, inspiră și stimulează, sunt pasionați de ceea ce fac, sunt talentați, creativi, responsabili și generoși.

7. Legea busolei:

Viziunea oferă membrilor echipei direcție și încredere.

În orice echipă, viziunea extraordinară precede întotdeauna realizările extraordinare. O echipă care îmbrățișează o viziune devine motivată, plină de vitalitate și încredere. Știe în ce direcție se îndreaptă și de ce se îndreaptă în acea direcție.

Viziunea unei echipe trebuie să fie în conformitate cu:

- § Busola morală (să privească întotdeauna către înălțimi, sus),
- § Busola intuitivă (să privească în interior, să asculte vocea subiectivă, intuitivă) ,
- § Busola istorică (să se raporteze la ceea ce a fost, în urmă),
- § Busola direcțională (mereu înainte!) ,
- § Busola strategică (să privească în jur),
- § Busola vizionară (dincolo de realitatea imediată).

8. Legea mărului stricat:

Atitudinile greșite ruinează echipa.

Este adevărat faptul că adevărații lideri din companii, școli, universități, guverne dețin anumite avantaje care îi separă de restul societății. Iar acest avantaj nu este un dar înnăscut, un nivel de inteligență ridicat sau un talent ci constă în atitudinile pe care aceștia le au.

Atitudinea este molipsitoare. Când un membru al echipei este ascultător și dornic să învețe sau dă dovadă de o etică de muncă riguroasă și are impact pozitiv, ceilalți membri îl imită.

Atitudinile greșite se înmulțesc chiar mai repede decât cele corecte, ele sunt greu de identificat pentru că sunt subiective, dar de corectarea lor depinde succesul întregii echipe.

9. Legea încrederii reciproce:

Colegii din echipă trebuie să poată conta unul pe celălalt atunci când este nevoie.

Stanley C. Gault a afirmat : "Nu lucrăm unul pentru altul, lucrăm unul cu altul." Esența încrederii reciproce stă în posibilitatea și dorința colegilor de a lucra împreună pentru realizarea unor scopuri comune, însă această încredere nu apare ca atare ci trebuie câștigată.

Formula pentru încredere reciprocă:

Caracter + Competență + Angajament + Consecvență + Coeziune

10. Legea prețului:

Echipa nu reușește să își atingă potențialul atunci când refuză să plătească prețul necesar.

Există patru adevăruri care explică această lege și ele se referă la faptul că într-o echipă de succes, **fiecare trebuie să plătească un preț**, să facă eforturi, să învețe; **acest preț trebuie plătit în permanență, crește** dacă echipa dorește să își îmbunătățească potențialul și să câștige **și nu scade niciodată**.

Prețul se referă de fapt la sacrificii, fără de care nici un succes nu e posibil, la responsabilitate, angajament absolut, dezvoltare personală, altruism.

Întotdeauna se face mai întâi plata prețului, pentru ca recompensa să apară ulterior.

11. Legea tablei de marcaj:

Echipa își poate atinge obiectivele și poate face schimbări atunci când știe unde se află.

O echipă care reușește, face schimbări pentru a îmbunătăți în permanență potențialul și situațiile în care se află. Ea va avea mereu în vedere o tabelă de marcaj, esențială pentru a înțelege situația reală, pentru evaluare și implicit, perfecționare, pentru luarea deciziilor, efectuarea unor schimbări și mai ales, pentru succes.

În cazul unei companii, tabela de marcaj e foarte importantă pentru că aceasta contabilizează dorințele și interesele clienților fideli, precum și tendințele clienților potențiali, oferind organizației posibilitatea de adaptare și răspuns la orice cerință.

12. Legea băncii de rezervă:

Echipele extraordinare au rezerve extraordinare.

Orice echipă care dorește să exceleze trebuie să aibă atât înlocuitori buni cât și oameni de acțiune buni, succesul pe termen îndelungat este condiționat de construirea unei bănci de rezervă.

Această bancă de rezervă e formată din oameni care adaugă indirect valoare organizației și susțin pe cei care se află în mijlocul acțiunii.

13. Legea identității:

Valorile împărtășite definesc echipa.

Membrii echipei trebuie să se afle pe aceeași lungime de undă. Așa cum valorile personale influențează și direcționează comportamentul unui individ, valorile organizaționale influențează și direcționează comportamentul echipei.

14. Legea comunicării:

Interacțiunea alimentează acțiunea.

Echipa nu poate reuși decât printr-o bună comunicare. O echipă eficientă are membri care discută în permanență unul cu altul. Comunicarea crește angajamentul și legătura dintre angajați, acestea la rândul lor alimentează acțiunea.

Comunicarea trebuie să se realizeze în patru direcții:

- § de la **lider către colegii** de echipă.
- § de la **colegii** de echipă **către lider**.
- § **între membrii** echipei.
- § **între echipă și public**.

15. Legea avantajului:

Diferența dintre două echipe la fel de talentate este conducerea acestora.

Cu o conducere bună, totul se îmbunătățește, liderii sunt cei care oferă un imbold, transformă gândirea colegilor într-una creativă, sporesc randamentul echipei, stimulează încrederea în propria personală și pe cea reciprocă, ridică așteptările fiecărui membru al echipei.

Totul oscilează în jurul conducerii pentru că ea determină succesul.

16. Legea moralului ridicat:

Când câștigi, nimic nu te afectează.

Moralul ridicat ajută echipa să aibă o evoluție cât mai bună, să facă față tuturor împrejurărilor. De asemenea, elimină elementele negative și emancipează echipa.

O atitudine pozitivă a membrilor echipei și un lider capabil sunt ingredientele pentru menținerea unui moral ridicat.

“Când faci bine, te simți bine - când te simți, bine faci bine.”

17. Legea beneficiilor:

Investițiile în echipă sunt recuperate în timp.

Timpul, banii și efortul necesar pentru dezvoltarea membrilor echipei nu schimbă echipa peste noapte, însă dezvoltarea acesteia va da întotdeauna roade și recompensa nu va întârzia să apară. Ca lider este necesar să faci orice pentru oamenii din echipa ta pentru că și ei fac totul pentru tine.

Oferim spre lectură fragmente dintr-un foarte inspirat articol (Renaldo Niță, 2005) care își propune să facă clară distincția dintre grup și echipă.

De ce depinde eficacitatea grupului?

Obiectivul urmărit

Este foarte important modul în care stabilim obiectivele grupului deoarece de acest lucru depinde întreaga activitate a grupului. Obiectivele reprezintă „cartea de vizită” sau „blazonul” grupului. Văzând obiectivele unui grup sau ale unei organizații îmi dau seama dacă grupul respectiv este eficient sau dacă organizația respectivă este pe drumul cel bun. Trebuie să vă spun că de prea puține ori am întâlnit obiective care să fie clare și care să motiveze organizația respectivă.

Obiectivul ales trebuie să fie „ca la CARTE”:

- § Cuantificabil - să arate clar cum va fi măsurat gradul de îndeplinire a obiectivului;
- § Adoptat/Însușit – de toți membri grupului;
- § Realizabil – să poată fi atins pe durata existenței grupului folosind competențele și resursele puse la dispoziția grupului;
- § Timp - să precizeze un termen până la care să poată fi atins;
- § Explicit - să prezinte clar ceea ce trebuie realizat.

Aceste criterii trebuie îndeplinite toate în același timp. În literatura de specialitate se mai folosește acronimul SMART¹ care vine de la: Specific (similar lui Explicit), Măsurabil (similar lui Cuantificabil), Acceptat (similar lui Adoptat) și Temporal (similar lui Timp).

Un obiectiv precum „creșterea eficienței coordonării echipei de proiect” este din start un eșec sau, în cel mai bun caz, un ideal. Acest așa-zis „obiectiv” nu îndeplinește cel puțin două dintre criterii:

- § criteriul Cuantificabil – deoarece nu menționează cum se măsoară creșterea
- § eficienței, și
- § criteriul Timp – nu prevede un termen până la care trebuie atins acest obiectiv.

În schimb „Informarea a 100 de organizații despre misiunea și obiectivele proiectului la care lucrez până la data de 1 noiembrie 2004” poate fi numită obiectiv pentru că respectă toate criteriile CARTE.

În cadrul organizațional suntem puși în fața unor obiective pre-stabilite sau, în cel mai bun caz, negociate. În astfel de situații trebuie să căutăm ca aceste obiective să fie prezentate cât mai simple și clare, să fie exprimate în cât mai puține cuvinte. Dacă frazele sunt prea lungi, este de preferat să transformăm obiectivul respectiv în mai multe obiective simple. Încercați să vă stabiliți obiective cât mai îndrăznețe, care să motiveze pe cei din jur și să aibă un impact pozitiv asupra a cât mai multe persoane, asupra comunității și (de ce nu?) asupra societății în ansamblu.

¹ Vezi în acest sens: *Curs BZT631 Management performant*, vol. 2, Open University Business School, Editura CODECS, București, 2002, p. 11

Mărimea grupului

Pentru atingerea unui obiectiv este necesar ca grupul să reunească competențele, aptitudinile și atitudinile necesare realizării acelui obiectiv. În acest sens, după stabilirea obiectivului, grupul va face un inventar al competențelor fiecărui membru și va vedea de ce competențe mai are nevoie pentru atingerea obiectivului respectiv. În cazul în care aceste competențe lipsesc, grupul le va procura prin atragerea de noi membri.

Studiile arată că grupul funcționează optim cu un număr de 5-8 persoane. Gândiți-vă că echipele de commando se încadrează în cifrele menționate mai sus ca număr de membri ai grupului, iar acest lucru nu este întâmplător. Astfel de echipe acționează cu obiective extrem de precise și trebuie să aibă o eficacitate cât mai mare. Sub acest număr grupul poate lucra bine, dar s-ar putea să nu dețină toate competențele necesare pentru realizarea obiectivului. Peste acest număr de persoane, grupul tinde să se divizeze în subgrupuri. Puteți, de altfel, constata acest lucru la orice ședință, întrunire, excursie la care numărul de persoane depășește cifrele de mai sus. S-ar putea, însă, să fiți nevoiți să lucrați cu mai mult de 8 persoane. În aceste condiții este de preferat să divizați grupul în sub-grupe și să numiți câte un responsabil pentru fiecare subgrupă în parte. Astfel vă va fi mult mai ușor să coordonați activitățile întregului grup. Bineînțeles că fiecare sub-grup va trebui să aibă propriile obiective derivate de obiectivele generale ale întregului grup.

Resursele de care dispune

Pentru a-și atinge obiectivele stabilite, echipa trebuie să dispună de resursele necesare. De obicei, când ne referim la resurse, mulți dintre noi se gândesc la resursele financiare, materiale și – poate și – la cele umane. Într-adevăr, de multe ori uităm că fără competențele oferite de resursele umane - de colegii, de prietenii, de șefii noștri – celelalte tipuri de resurse nu au nici o valoare în sine, indiferent de cantitatea în care se află. Revenind la exemplul echipei de commando, toată tehnologia sofisticată de comunicare între membri, de reperare și anihilare a inamicului, precum și tot armamentul de ultimă oră nu înseamnă nimic dacă se află în mâinile unor nepricepuți. Dar la dispoziția grupului trebuie puse și alte tipuri de resurse: informaționale și de timp.

După stabilirea obiectivului, grupul trebuie să identifice și resursele necesare pentru a atinge acel obiectiv. Odată identificate necesitățile grupului, acesta trebuie să le și obțină. În general, liderul grupului este cel care este responsabil cu obținerea resurselor, dar acest lucru nu înseamnă că ceilalți membri ai grupului nu-l ajută la atragerea de resurse. Problema resurselor este deosebit de delicată, deoarece lipsa acestora duce la demotivare.

Liderul și stilul de conducere al acestuia

De-a lungul timpului au fost vehiculate diverse idei referitoare la lideri și la cum apar acești lideri. Unii au spus că: „liderii se nasc și nu se fac”, aducând în acest sens exemple precum: Temistocle, Alexandru Macedon, Cezar, Hannibal, Mahomed al II-lea, Ștefan cel Mare, Mihai Viteazul, Napoleon, etc. Și lista ar putea continua cu încă alte multe nume, dacă ar fi să ne limităm numai la personalități din domeniul politico-militar. Mai aproape de timpurile noastre a venit și vestea cea bună, și anume că: liderii se pot (și) forma. Prin studiul managementului și practicarea acestuia, prin această îmbinare dintre studiu și practică/experiență, se pot forma competențele necesare unui bun lider.

Cele mai noi teorii privind stilul de conducere al liderilor arată că liderii nu au un stil unic pe care îl adoptă de la începutul activității lor și-l păstrează până la moarte. Aceste teorii arată că managerii își schimbă stilul în funcție de circumstanțele în care își desfășoară activitatea. Cu alte cuvinte, într-un fel

acționează liderul în momente de criză, și într-altfel în afara acestor perturbări. Este chiar recomandat ca liderul să-și modifice stilul de conducere în funcție de condițiile concrete. Acest lucru se vede și din următoarea zicală:

To handle the others, use your heart.

To handle yourself, use your head

A fi lider nu este o sarcină așa de ușoară pe cât pare. Trebuie să treci de la „eu” la „noi”, trebuie să transmiți celorlalți o viziune și nu un sentiment de frică sau o nebuloasă. Există mai multe exemple care ilustrează aceste lucruri, dar cel care îmi place cel mai mult este exemplul dat de un pastor american într-una din cărțile sale despre leadership publicată și la noi:

„În timpul unei ședințe cu personalul unui magazin, directorul își muștra angajații pentru cifrele de vânzări mult prea mici: „M-am săturat de rezultate proaste și scuze”, spunea el. „Dacă nu vă puteți face treaba, sunt sigur că există alți vânzători care ar sări în sus de bucurie dacă li s-ar oferi șansa să vândă produsele excelente pe care fiecare dintre voi are privilegiul să le reprezinte”. Apoi, uitându-se spre un proaspăt angajat, care fusese fotbalist profesionist, spuse: „la spune-ne John, dacă o echipă de fotbal pierde partidă după partidă, ce se întâmplă? Sunt înlocuiți jucătorii, nu-i așa?”. Întrebarea pluti în aer câteva secunde fără să primească nici un răspuns; apoi, fostul jucător de fotbal răspunse: „De fapt, domnule, dacă toată echipa are probleme, de obicei se schimbă antrenorul”¹.

Deși „leadership”-ul a ajuns să fie foarte „la modă” (toată lumea vorbește despre lideri și conducere), începutul mileniului III ne găsește total nepregătiți în acest domeniu. Crizele unor mari companii precum Enron, Andersen Consulting sau Parmalat – crize ce au avut la bază moralitatea îndoielnică a unor oameni care, mai înainte de falimentul răsunător al acestor companii, erau prezentați drept modele demne de urmat – ne arată că încă suntem departe de a defini un model de lider. Recent am citit cu consternare un sondaj publicat într-un ziar britanic asupra celor mai importante personalități din toate timpurile, în care Iisus Hristos era plasat pe locul 123! În schimb numeroși fotbaliști, actori de cinema sau cântăreți renumiți pentru aventurile lor amoroase, bahice și/sau consumul de droguri apar pe primele locuri!? După cum se poate vedea confuzia în acest domeniu este deplină; depinde de fiecare dintre noi să ne însușim valori reale, morale, care și-au dovedit puterea de-a lungul timpului, rămânând la fel de vii și actuale până în zilele noastre. Nu există valori noi! Valorile pe care le are omenirea sunt cele care au existat și la facerea primului om pe Pământ! Un lider se presupune că știe aceste lucruri (și le și respectă/practică). Mi-a plăcut o remarcă a unui ziarist grec în cadrul unei emisiuni televizate: referindu-se la consumul de droguri în lumea sportivilor, grecul a spus: „La noi dacă un fotbalist se droghează, îl dăm afară. La voi, românii, dacă un fotbalist se droghează, îl transformați în vedetă. Asta este diferența dintre noi.” Dureros, dar adevărat!

Comunicarea în cadrul grupului

Atingerea obiectivului propus de către grup nu se poate face decât printr-o comunicare foarte bună atât între membrii grupului, cât și între grup și celelalte. De multe ori se uită că grupul trebuie să comunice bine și cu cei din afara sa, care sunt influențați într-un fel sau altul de rezultatele activității grupului.

Încă dinainte de a-și stabili obiectivele, membrii grupului trebuie să stabilească modalități clare de comunicare. Grupul va trebui să cadă de acord asupra modului în care:

- § se întrunesc (locație, date, ore, cine participă la fiecare tip de întâlnire, ce se discută, cine conduce întâlnirea, cum se iau deciziile, etc.);

¹ Maxwell, John C., *Dezvoltă liderul din tine*, Editura Amaltea, București, 2002, p. 6

- § circulă informația în cadrul grupului (traseul de circulație al informației, ce tip de informație, nivelul și modul de prelucrare al informației, care sunt informațiile care circulă către toți membrii, etc.);
- § circulă informația între grup și exterior (cine sunt cei afectați de activitatea grupului, în ce mod sunt afectați/influențați de activitatea grupului, de ce informații au nevoie de la noi, cum le pot parveni aceste informații mai eficient, noi ce trebuie să știm despre ei, cum culegem informații de la ei, cum reacționăm la părerile lor despre rezultatele muncii noastre, etc.).

Motivația

Putem să avem cei mai buni oameni în grup, să avem condiții interne și externe favorabile, precum și toate resursele la dispoziție și, cu toate acestea, să nu ne atingem obiectivele. De ce se poate întâmpla acest lucru? Pentru că grupului îi lipsește un ingredient fundamental: motivația.

Motivația trebuie construită încă din etapa de formare a grupului. Atragerea de membri în cadrul grupului presupune o negociere între grup și viitorul membru, precum și un schimb de resurse. Grupul are nevoie de competențele sale (și nu numai; putem discuta aici și despre atitudinile, aptitudinile și cunoștințele sale) și poate să-i ofere respectivului individ „ceva” în schimb. Dacă acel „ceva” satisface (o mare parte din) necesitățile respectivului individ și-l motivează, atunci se realizează acel schimb.

Poate că unii dintre voi au văzut filmul artistic „Cei șapte samurai” (sau varianta americanizată „Cei șapte magnifici”). Vă amintiți că toți acei samurai inițial nu au vrut să participe la apărarea satului de bande de tâlhari, dar - la un moment dat - se găsesc împreună gata de a-și pune viața în joc pentru un sat cu familii foarte sărace. Acei samurai au trecut dincolo de orgoliile personale și de dorința de înavuțire pentru a-și demonstra lor înșiși că pot fi și altceva decât ceea ce au fost până atunci. Motivația lor stătea în schimbarea modului de raportare a acțiunilor lor la ceea ce le dicta conștiința.

Dar cum ne dăm seama dacă grupul în care suntem este eficient sau nu?

În 1960, Douglas McGregor, profesor de management la Massachusetts Institute of Technology (MIT) prezenta în cartea sa „The Human Side of Enterprise” (Latura umană a întreprinderii) unsprezece caracteristici ale grupurilor eficiente. Deși vechi de aproape jumătate de secol, ele nu și-au pierdut valabilitatea și pot fi utilizate oricând drept un bun instrument în identificarea grupurilor eficiente. În viziunea lui McGregor grupurile eficiente atunci când:

- § „există o atmosferă informală, relaxată în cadrul grupului care arată că membrii sunt implicați și interesați;
- § există o participare activă în discuții a membrilor grupului care rămân focalizate pe ceea ce are de făcut grupul;
- § obiectivul este acceptat de către toți membri grupului;
- § membri grupului se ascultă unii pe alții și nu se fereșc să facă propuneri constructive;
- § neînțelegerile nu sunt „ascunse sub preș”, ci sunt abordate deschis și rezolvate sau exprimate liber;
- § majoritatea deciziilor sunt luate prin consens;
- § criticile sunt deschise și constructive fără a degenera în atacuri la persoană;
- § oamenii sunt liberi să-și exprime părerile atât despre sarcina grupului, cât și despre modul de operare al grupului pentru îndeplinirea acelei sarcini;

- § *activitățile și responsabilitățile sunt clar repartizate membrilor grupului și îndeplinite de aceștia;*
- § *stilul de conducere în cadrul grupului variază din când în când și tinde să fie bazat mai mult pe puterea expertului decât pe puterea poziției sau statutul persoanei respective în organizație;*
- § *grupul conștientizează modul său de operare și verifică regulat dacă acest mod este cel mai potrivit pentru îndeplinirea sarcinii”¹.*

Lungul drum de la grup la echipă

Queen Mary 2²

Începutul anului 2004 a marcat deschiderea unei noi ere în domeniul construcțiilor navale. La 12 Ianuarie 2004 pachetbotul „Queen Mary 2” a pornit în primul său voiaj pe mare. Acest adevărat „oraș plutitor” este cel mai mare, cel mai modern și cel mai luxos vas de croazieră construit vreodată. „Monstrul” are 345 metri lungime, 72 metri lățime, 150.000 de tone greutate și este pus în mișcare de 157.000 de cai putere. Toate operațiunile de pe navă sunt deservite de un echipaj format din 1.253 persoane. Nenumărate restaurante, magazine, cinematografe, săli de teatru, cazinouri și piscine stau la dispoziția celor 2.620 de pasageri care vor plăti pentru un astfel de voiaj prețuri între 1.500 și 30.000 USD.

Lucrul în echipă este esențial în coordonarea sutelor de persoane care formează echipajul unei astfel de nave. Echipajul nu funcționează ca un grup care își urmărește propriul interes, ci ca o echipă care interacționează spre atingerea obiectivelor organizației: buna funcționare a vasului, siguranța voiajului și satisfacția tuturor categoriilor de clienți.

Nu știu dacă ați observat, dar până acum am discutat mai mult despre grup și mai puțin despre echipă. Dar ce diferențiază o echipă de un grup? Ce face ca o grupare de jucători de fotbal să fie o echipă? Sau ce face ca un grup de militari să funcționeze ca un commando? Tot ceea ce am discutat mai sus despre grup este valabil și în cazul echipei, echipa fiind un stagiul superior de dezvoltare a grupului în care:

- § obiectivul grupului devine (sau este parte din) obiectivul organizației,
- § membrii echipei colaborează, iar activitățile echipei sunt coordonate spre atingerea obiectivului organizațional,
- § responsabilitățile și rolurile sunt împărțite între membrii echipei.

În formarea unei echipe, cercetătorii au identificat mai multe stadii de dezvoltare. Dacă există condiții de mediu (interne și externe) favorabile, grupurile evoluează în timp până la nivelul echipei performante, ca în reprezentarea de mai jos:

¹ Huczynski, Andrzej și Buchanan, David, op. cit., p. 239

² Informații preluate după revista: *Descoperă* (publicație a *Ziarului financiar*), nr. 12/din 7 Mai 2004, p. 16-21

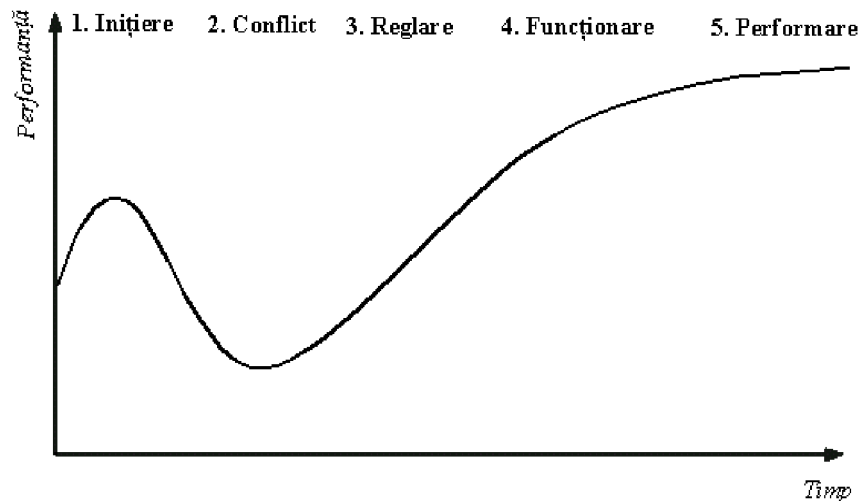


Figura 7: Etapele dezvoltării echipei (adaptare după: Tuckman, B. și Jensen, M., *Stages of small group development revisited*, Group and Organisational Studies, vol. 2, 1977, p. 419-427)

Ceea ce trebuie să cunoaștem despre lucrul în echipă este faptul că acesta nu se întâmplă instantaneu, imediat ce grupul a fost format. De cele mai multe ori, după etapa de inițiere a grupului, există o etapă de conflict datorată diversității de atitudini și concepții ale membrilor grupului. Dar tocmai această etapă de conflict duce la reglarea activității grupului (care începe să-și stabilească reguli de funcționare acceptate de toți membrii grupului) și la transformarea acestuia în echipă care performează.

„Nu toți membrii unei echipe campioane se bucură de aprecierile publicului, însă fiecare dintre ei poate spune că este campion”¹.
Earvin „Magin” Johnson

2. Etapele de constituire a echipelor

2.1 Modelul lui Tuckman

Ca și individul, grupul se dezvoltă și se maturizează. Eficacitatea unui grup depinde, în parte de cât de bine își soluționează problemele fiecărui stadiu de dezvoltare.

Conform modelului Tuckman un grup parcurge **patru faze**:

Formarea

În această fază, grupul este o colecție de indivizi. Caracteristice pentru această fază sunt discuțiile despre telurile, identitatea, componența, durata de existență, conducerea și procedurile de lucru ale grupului. Oamenii încearcă de la bun început să facă o bună impresie celorlalți

¹ Apud: Maxwell, John C., *Cele 17 legi ale muncii în echipă*, Editura Amaltea, București, 2003, p. 32

Răbufnirea

Unele grupuri trec printr-o fază de conflicte ce urmează unui consens inițial superficial. Scopul, conducerea, rolurile, normele, procedurile de lucru și comportamentul în cadrul grupului ajung să fie puse în discuție. În cadrul acestui proces pot fi dezvăluite interese individuale sau “agende ascunse”, fiind posibile chiar și unele ostilități. Răbufnirea este deosebit de importantă pentru formarea încrederii reciproce. Dacă este coordonată cu succes, această fază poate conduce la formularea unor obiective și proceduri mai realiste - dar multă lume o evită cu îndârjire.

Normarea

În această fază, grupul își stabilește normele și tiparele care îi guvernează funcționarea: modul de lucru, procesul decizional, gradul de transparență, nivelul încrederii reciproce. Faza este caracterizată de diferite experimente ale membrilor grupului, menite să testeze starea de spirit a celorlalți și să le stabilească nivelul de implicare

Funcționarea

Numai după ce sunt parcurse cu succes primele 3 faze, grupul poate deveni pe deplin productiv. Chiar dacă și în celelalte faze se pot înregistra rezultate la un anumit nivel, acestea totuși sunt diminuate de energia consumată în desfășurarea proceselor de grup și în explorarea obiectivelor și rolurilor individuale. În cazul comitetelor și grupurilor care se întrunesc la intervale neregulate, problematica legată de obiective, proceduri și stilul cel mai adecvat de conducere nu ajunge să fie niciodată soluționată pe deplin. Multe din aspectele nerezolvate continuă să stingherească activitatea grupului, producând adesea sentimente de frustrare și reducându-i eficacitatea.

Desființarea sau “destrămarea”

Are loc după ce grupul și-a îndeplinit sarcina pentru care a fost înființat.

Teoria lui Tuckman are două implicații esențiale: în orice grup și ori de câte ori apar schimbări de compoziție în cadrul acestuia, este de așteptat - și chiar de acceptat - să apară un anumit nivel de conflict, dezacord sau luptă politică pentru ocuparea unei poziții mai înalte înainte de a începe să funcționeze cu eficacitate maximă, un grup are nevoie de o perioadă de timp pentru a se dezvolta; în mod ideal, acest interval de timp trebuie luat în considerare la întocmirea planurilor

2.2 Modelul lui Landry

O altă abordare în evoluția echipei aparține lui S. Landry, care identifică trei zone dinamice interdependente în jurul cărora se articulează întreaga viață a grupului :

- § *zona afectivității*: grupul vizează organizarea unei rețele de relații afective satisfăcătoare între membrii săi și încearcă să atingă coeziunea și să o mențină.
- § *zona puterii*: grupul încearcă să-și creeze o structură a puterii care să răspundă nevoilor și obiectivelor sale de sarcină și să mențină această structură.
- § *zona sarcinii*: grupul încearcă să-și creeze mijloacele pentru a realiza sarcina propusă sau desemnată.

Modul în care fiecare grup va face față acestor mize interpersonale și de grup va influența decisiv nivelul de maturitate și de performanță pe care îl va atinge echipa.

Grupul își desfășoară activitatea după toate cele trei dimensiuni simultan și abaterile de la pașii realizării sarcinii au legătură cu mizele zonelor de afectivitate sau de putere (de exemplu o conversație la începutul vieții grupului le poate permite membrilor să se cunoască mai bine și să facă să evolueze structura afectivă a grupului, așa cum o dispută de procedură permite avansarea luptei pentru leadership). În aceeași idee a interdependenței celor trei zone, tensiunile existente în una dintre zone, pot afecta rezultatele obținute în alte zone ca urmare ca faptului că grupul trebuie să avanseze în toate cele trei dimensiuni, în funcție de mizele fundamentale, însă nu va fi o evoluție sistematică (posibil de reprezentat prin trei drepte paralele, de exemplu), ci va semăna mai degrabă cu o spirală

Evoluția echipei în zona afectivității. Această zonă include relațiile afective dintre membri și modul în care acestea se structurează, emoțiile trăite individual în legătură cu ce se întâmplă în grup ca și emoțiile trăite ca grup (tensiune primară, euforie, tensiune secundară, moralul grupului, solidaritatea, sentimentul de apartenență etc.). Aceste etape sunt:

- § Tensiunea primară.¹ Primele luări de contact între membrii grupului sunt însoțite de o anumită stinghereală și o anumită rigiditate reflectate prin politete extremă, plictiseală sau oboseală aparente, tăceri lungi, conversații pe un ton foarte blând. Tensiunea va continua până când toți membrii au primit suficiente indicii că nevoile sociale și de stimă vor putea fi satisfăcute în grup însă va reapărea la începutul fiecărei întâlniri a grupului și se va micșora pe măsură ce relațiile dintre membri vor deveni mai stabile și se va dezvolta coeziunea grupului. Tensiunea poate fi înlăturată prin discuții care nu au legătură cu sarcina dar care permit satisfacerea nevoii de cunoaștere sau chiar prin discuția deschisă despre această tensiune în cadrul grupului.
 - o Începe să se creeze în grup o rețea de legături afective dinamice: membrii se cunosc reciproc, comunicarea se dezgheată, se conturează curenți de simpatie și antipatie.
 - o Membrii încep să facă parte din același grup și se dezvoltă un sentiment de solidaritate, membrii echipei vorbesc despre *echipa*

¹ Conceptul a fost lansat de E. G. Bormann, în *Discussion and Group Methods, Theory and Practice*, vezi S.Landry, *op.cit.*, p.216.

noastră, grupul nostru și se identifică un început de coeziune, pe care grupul îl va percepe ca fiind deja o coeziune realizată.

- o Grupul e cuprins de un sentiment de fuziune care îndepărtează diferențele și lasă loc euforiei să pună stăpânire pe grup. Se simte o atmosferă de sărbătoare, sunt negate diferențele individuale și se accentuează verbal elementele comune. Pătrunderea unei persoane străine în grup în acest moment care să critice grupul poate atrage asupra ei toate sentimentele negative omise. Coeziunea grupului este foarte fragilă în acest moment deoarece sentimentele nu au fost trecute încă prin filtrul realității și este vorba de o falsă coeziune. Momentul va fi totuși consemnat în viața grupului ca fiind prețios pentru istoria sa afectivă.
- § Tensiuni secundare
 - o Este momentul revenirii la realitate prin contactul cu exteriorul, cu faptul că există diferențe între membrii grupului, între simpatiile atrase și create, și apare o decepție care se va traduce diferit la membri (retragere, ostilitate, aparentă nepăsare, tristețe). Rezolvarea sarcinii nu avansează și grupul e confruntat cu conflicte importante precum cele de personalitate, valori și atitudini diferite. Grupul trebuie să aleagă între explorarea și rezolvarea divergențelor sau negarea care îi stagnează activitatea din toate punctele de vedere. Forțele centrifuge de dezintegrare sunt cele mai puternice și evitarea confruntării poate duce la întoarcerea la relații formale și superficiale. Climatul acestei tensiuni secundare diferă de prima tensiune prin starea de agitație din cadrul grupului, dinamism, absența plictisului sau a oboselii, pentru că deja s-a constituit un precedent în experiența echipei. Pentru rezolvarea tensiunii e importantă consecvența în folosirea mecanismului ales (care poate fi o abordare umoristică, întâlniri între fiecare membru și un prieten comun în afara întâlnirilor grupului, confruntarea directă). Tensiunile secundare vor apărea și dispărea în funcție de evenimentele echipei și se pot rezolva pe nesimțite sau amplifica până la blocarea sarcinii grupului.
 - o După rezolvarea tensiunii secundare coeziunea crește ca urmare a bazelor mai solide și cu cât rezolvarea este mai bună, apropierea dintre membri este mai mare, aceștia se simt mai în largul lor și mai siguri de locul din cadrul echipei, dezacordurile sunt exprimate deschis și toleranța în fața conflictelor iminente este mai mare. Această coeziune nu se va dobândi imediat ci se va realiza pe măsură ce se precizează și se dezvoltă structura socio-afectivă a grupului, inclusiv cea normativă, și relațiile dintre membri se îmbogățesc și se aprofundează. Aceste cerințe duc la reluarea etapelor de mai multe ori în viața grupului. O dată stabilizată structura socio-afectivă a grupului, intervine sarcina de menținere a coeziunii și a echilibrului.

Evoluția grupului în zona puterii. Alegerea liderului presupune de obicei într-o echipă alegerea persoanei celei mai apte pentru a ajuta echipa să atingă obiectivele și pentru a deveni purtătorul de cuvânt al echipei în relație cu grupuri sau organisme prezente în mediul său de

lucru. Liderul va avea de obicei putere de referință, putere de expert și puterea informațională, potrivit surselor de putere identificate de S. Landry. Alegerea sa va fi însoțită de tensiuni secundare pe plan afectiv. Etapele parcurse sunt următoarele:

- § Evaluarea și selecția de către membrii grupului pentru a-i elimina pe cei care sunt inapți să ocupe această poziție. Există anumiți membri care nu pot lua conducerea: cei care nu se implică prea mult în timpul primei întâlniri, membrii activi dar percepuți ca fiind mai puțin informați sau competenți față de alții, cei care sunt activi dar sunt rigizi și foarte dogmatici, legați de pozițiile lor astfel încât sunt considerați extremiști sau prea inflexibili.
- § Competiția devine foarte intensă și cu tensiuni puternice, insatisfacția în grup este ridicată și apare sentimentul pierderii timpului în ce privește realizarea sarcinii. Numărul pretendenților la conducere crește și criteriile de eliminare devin rafinate și sunt strâns legate de nevoile grupului. Există mai multe scenarii în apariția liderului, între care următoarele se întâlnesc mai des:
 1. doi potențiali lideri apar în prima fază destul de repede, unul dintre ei având un asistent care îl sprijină pentru că îl socotește mai apt pentru a fi liderul grupului. Membrii grupului îl aleg influențați de acest criteriu. Dacă își îndeplinește rolul și membrii echipei sunt satisfăcuți, liderul își consolidează poziția și puterea. În caz contrar, apare un alt pretendent și îl provoacă la competiție.
 2. există doi candidați cu câte doi asistenți atrași la începutul fazei a doua. Lupta continuă atâta vreme cât raportul de forțe e aproape egal și membrii grupului nu au preferințe bine definite.
 3. liderul e cel care va face față cel mai bine crizei, va calma anxietatea grupului sau va găsi o soluție pentru rezolvarea problemei care a generat criza. Există însă posibilitatea ca liderul ales într-un astfel de moment să nu facă față altor tipuri de nevoi ale grupului.
 4. grupul nu reușește să aleagă un lider stabil și când o face îl demite repede pentru că nici unul din candidați nu e în măsură să răspundă nevoilor grupului. Este mai ales cazul grupurilor care nu reușesc în sarcinile lor sau cazul grupurilor mari, fragmentate în mai multe tabere, unde apare un conflict asupra valorilor și a intereselor membrilor.
- § După alegerea liderului, urmează faza menținerii stabile a conducerii. Această fază nu presupune neapărat că liderul va rămâne în contact cu grupul și cu nevoile sale, ghidându-l spre obiective, ci apar categorii de lider care pot să manipuleze grupul sau să se concentreze pe nevoile proprii în detrimentul nevoilor grupului, să încalce normele, să nu țină cont de limitele pe care i le impune grupul în exercitarea puterii etc. De altfel influența în cadrul echipei nu este niciodată cumulată doar în poziția de lider, ci există clase de statute: liderul ales influențează cel mai mult grupul, urmat de doi sau trei membri cu statut imediat inferior care vor fi fie asistenții săi, fie oponenti trecuți sau viitori. Membrii clasei următoare vor simpatiza cu liderul și asistenții săi sau cu posibili opozanți. Pot exista de

asemenea membri care nu au nici o influență asupra grupului sau au o influență negativă, membri coercitivi sau devianți la a căror încercare de influență grupul va acționa în mod contrar, respectiv în direcția dată de primele clase de statute.

Evoluția grupului în zona sarcinii când aceasta constă în explorarea unei probleme pentru a o înțelege mai bine sau pentru a lua o decizie și a acționa. Există patru etape legate de această dimensiune:

- § Etapa caracterizată de discuții în care participanții vorbesc mai mult despre ei decât despre sarcină. Informațiile sunt legate de tema discuției dar nu sunt criticate sau evaluate. Munca în ce privește sarcina rămâne foarte superficială.
- § Participanții încep să se interogheze în legătură cu informațiile comunicate. Se cer argumente dar totuși se mulțumesc cu răspunsuri mai degrabă convenționale, care se sprijină pe opinii și cunoștințe comune. Discuțiile se concentrează mai mult pe justificarea opiniilor fiecăruia dintre membri și rămân egocentrice.
- § Participanții ridică probleme fundamentale, se opresc asupra fiecărui subiect de discuție, fiecare își comunică poziția asupra problemelor importante și grupul explorează posibilitățile de îndeplinire a sarcinii.
- § Ultima etapă corespunde etapei de maturitate din abordarea lui Bruce W. Tuckman și în care deciziile importante au la bază analiza rațională a faptelor, confruntate cu realitatea, iar rezultatul grupului îi satisface pe toți membrii care îl percep ca fiind al lor. Schimburile de idei sunt construite în spirala, ideile odată emise sunt reluate în diferite momente, aprofundate, reformulate, până ce reflectă poziția întregului grup. Membrii colaborează în mod real pentru că acum sunt destinși și nu mai au nevoie să-și ascundă părerile. Vorbesc deschis și neînțelegerile se clarifică mai ușor. E etapa propice brainstormingului în care membrii se stimulează unii pe alții să vină cu idei noi care sunt examinate și evaluate în funcție de obiectivele grupului. E foarte posibil ca această etapă să nu fie atinsă dacă grupurile se vor complăcea în lupte pentru putere sau se vor confrunta cu probleme în zona afectivă, iar deciziile pot fi luate accidental sau de către un singur individ și acceptate imediat pentru că nu fac obiectul interesului real.

Din perspectiva celor trei zone cunoscute, ultima etapă este cea mai productivă în privința sarcinii, celelalte trei fiind destul de puțin productive.

3. Rolurile în echipă

R. M. Belbin (1981) în *Management Teams :Why they succeed or fail*, Buttersworth-Heinemann identifică următoarele roluri care pot fi întâlnite în cadrul echipelor:

Realizatorul (I - Implementator)

Realizatorul este un membru esențial, deoarece ținuturile sale coincid cu ale echipei. Adeseori, el este directorul general, care are uneori de îndeplinit sarcini pe care ceilalți nu vor să și le asume. El face o

planificare sistematică și muncește cu eficiență pentru a transforma aceste planuri în activități concrete. Stilul de lucru în cadrul echipei este organizarea operațiunilor. Uneori aceste persoane pot fi lipsite de flexibilitate și nu sunt interesate de ideile netestate.

Coordonatorul (C - *Co-ordinator*)

Coordonatorul - adesea președintele unei companii - organizează operațiunile și resursele echipei în scopul îndeplinirii obiectivelor acesteia. Are idei clare despre atuurile și cusururile echipei și se străduiește să maximizeze potențialul fiecărui membru. Nu este neapărat scriitor de inteligent, dar se pricepe să lucreze cu oamenii. Principala trăsătură a coordonatorului este dominația puternică, dublată de un devotament ferm față de țelurile grupului. Coordonatorul reprezintă fațeta calmă, serioasă, stabilă, încurajatoare, stimulatorie a liderului de echipă. Stilul comportamental în cadrul echipei constă în a încuraja contribuțiile și a le evalua în funcție de obiectivele echipei. Nu are o capacitate intelectuală sau creativitate deosebită.

Modelatorul (SH - *Sharper*)

Reprezintă o altă fațetă a liderului, mai manipulativă, mai ambițioasă, mai întreprinzătoare și mai oportunistă. Modelatorul face ca lucrurile să se desfășoare și modelează eforturile echipei pentru stabilirea obiectivelor și priorităților. Este încredințat că a juca înseamnă a câștiga. Dacă este necesar, recurge, în stil machiavelian, la tactici imorale sau ilicite. Studiul lui Belbin a indicat că SH este stilul preferat într-o echipă. Acțiunea de echipă tipică a acestui rol este provocarea, motivarea și îndeplinirea scopurilor. Ca trăsături personale, SH poate fi provocabil, iritabil și nerăbdător.

Designerul (PL - *Plant*)

Este un membru introvertit, inteligent, inventiv. PL vine cu idei și strategii noi, încearcă să le avanseze. Este interesat de aspectele majore, generice, ceea ce poate avea ca rezultat o diminuare a atenției acordate detaliului. Acțiunea de echipă tipică lui PL este de a contribui cu idei noi în operațiunile, activitățile și țelurile echipei. Obişnuiește să fie "cu capul în nori" și să ignore detaliile, protocolurile.

Investigatorul de resurse (RI - *Resource Investigator*)

Reprezintă cealaltă extremă, în raport cu Designerul; extrovertit, dedicat obținerii de resurse. RI analizează și descrie resursele, ideile și noile evoluții din afara echipei. Are o înzestrare naturală în privința relațiilor cu oamenii și poate crea contacte externe utile pentru echipă. De regulă, RI știe cum să armonizeze oamenii care au interese comune. El știe cine poate contribui la soluționarea unei probleme. Acțiunile tipice ale unui RI sunt crearea de rețele și colectarea unor resurse utile pentru echipă. Are tendința să-și piardă interesul pentru o problemă, de îndată ce a trecut fascinația inițială.

Monitor-evaluatorul (ME - *Monitor-Evaluator*)

Este obiectiv în analiza unei probleme sau în evaluarea ideilor. Se lasă rareori purtat de entuziasm. ME împiedică echipa să cedeze unor impulsuri negândite și să ia decizii riscante. Acțiunile tipice ale lui ME în cadrul echipei sunt analiza obiectivă și evaluarea ideilor și deciziilor acesteia. Este posibil să-i lipsească inspirația sau capacitatea de a-i motiva pe ceilalți.

Lucrătorul în echipă (TW - *Team Worker*)

Are o orientare spre relații, este cooperant. Are o puternică popularitate și poate fi întâlnit adesea printre membrii echipelor de conducere. TW este foarte sociabil și nu simte nevoia să domine. TW stimulează spiritul de echipă, îmbunătățește comunicarea interpersonală și reduce la minimum conflictele din cadrul echipei. Acțiunile tipice ale unui TW în cadrul echipei sunt consacrate sprijinirii relațiilor dintre membrii echipei. Poate fi însă indecis în momentele de criză.

Finalizatorul (CF - *Completer-Finisher*)

Se preocupă de ducerea la bun sfârșit a proiectelor, chiar și după ce entuziasmul și interesul celorlalți membri ai echipei se epuizează. CF este un bun planificator, realizator și finalizator al sarcinilor echipei. Îl irită nerespectarea termenelor și i se diminuează nivelul de satisfacție dacă o lucrare rămâne neterminată. Acțiunile sale tipice în echipă sunt exercitarea presiunilor în vederea ducerii lucrărilor la îndeplinire, a respectării termenelor. Îi este greu să lase o lucrare din mână.

4. Teambuildingul

Teambuilding-ul implică intervenția planificată a unor specialiști din exterior care implică grupul în activități ce își propun îmbunătățirea și dezvoltarea eficacității echipei. Scopurile generale ale acestor activități sunt:

- § conștientizarea proceselor care au loc în cadrul echipei, cu efecte asupra coeziunii și performanței grupului
- § dezvoltarea aptitudinilor interactive sau interpersonale care le permit indivizilor să funcționeze adecvat ca membri ai echipei

D.I. Cleland evidențiază factorii favorizanți / nefavorizanți în obținerea de performanțe:

- § factorii favorizanți sunt: munca interesantă, recunoașterea rezultatelor obținute, climatul de muncă corespunzător, leadership-ul profesionist, echipa de lucru valoroasă, oportunități pentru dezvoltarea profesională.
- § factorii nefavorizanți sunt: resursele inefficiente, conflictele puternice și lupta pentru putere, fixarea unor obiective neclare, neimplicarea managerului în problemele legate de proiect, schimbări repetate ale obiectivelor și priorităților și instabilitatea mare a echipei implicate în proiect.

Teambuilding-ul este o activitate prin care se descătușează energiile creatoare: oamenii, în general, tind să refuze să gândească independent.

Aceștia așteaptă „rețete” sau modalități de a face deja stabilite; preferă situațiile predefinite din teama de a nu eșua. Teambuilding-ul prin activitățile specifice, total diferite de ceea ce se întâmplă în birou, permite evidențierea unor idei care în alte situații nu ar fi fost ascultate niciodată. Implicit, prin ceea ce se întâmplă în aceste activități, angajații care până la eveniment nu erau vizibili în organizație, au ocazia de a se exprima liber. Într-un teambuilding este fundamental să încurajezi generarea ideilor și participarea tuturor angajaților.

Prezentăm mai jos un articol, al cărui autor este chiar un facilitator în cadrul acestui domeniu. Autorul încearcă, pornind de la practică, să definească teambuilding-ul. Găsim interesant și incitant acest demers.

Ce este Teambuilding-ul? Am întrebat pe ici pe colo și iată în continuare câteva citate aproximative din seria *de la lume adunate*. Întâi și întâi cele **contra**, cum că teambuilding-ul înseamnă:

“... evenimentul anual sau bianual din viața firmei în care toată lumea, cu mic cu mare, ne adunăm pentru 2-3 zile, construim turnuri de hârtie igienică ancorate cu ciorapi de damă, ne organizăm, comunicăm și plecăm acasă gândind că ce distracție a fost și că astfel de evenimente sunt plăcute, dar puteam merge mai bine la Cotă sau face un grătar la iarbă verde”.

Ceva cam ca mai sus, cu precizarea: “... <<never again>> pentru că-i risipă de timp și de bani iar organizația are lucruri mai importante de făcut cu timpul oamenilor”.

“... adunarea, consfătuirea sau <<ședința>> în care șeful ne strânge să punem problemele pe masă, să le discutăm și astfel să ajungem a comunica mai bine; desigur până la final ajungem să aseasonăm problemele – în ce fel? Făcându-ne unii pe ceilalți cu ou și cu oțet, desigur... într-o manieră liberă, deschisă, ferită de constrângeri. Și parcă suntem mai împăcați pentru o vreme...”

Iar exemplele de acest tip pot continua. Am încercat să surprind numai aspecte care măsoară vizibil eșecul răsunător al unui astfel de program.

Desigur, există opinii de la călduțe la de-a dreptul încântate vizavi de teambuilding.

Anume că este “... acea ocazie în care conștientizăm / ne dăm seama că suntem <<o familie>>”.

Sau “comunicăm și ne cunoaștem altfel decât la serviciu”.

Sau chiar că un astfel de program “... ne-a ajutat o vreme să nu ne mai doară atât de rău când ne călcăm pe bătăture unii pe ceilalți”. Ba chiar în unele cazuri am aflat că în urma unui teambuilding participanții au realizat că trag cu toții la aceeași căruță și, minune! o vreme au reușit să nu se mai calce deloc pe bătăture.

Cam din acest registru și părerile **non-contra**. Iar motivul pentru care spun non-contra este acela că desigur, opiniile de mai sus arată că participanților sau beneficiarilor unui astfel de program chiar le-au plăcut cele 2-3 zile petrecute întru construirea echipei. N-au plecat acasă traumatizați, ba chiar au învățat lucruri noi și au văzut ceva efecte venind înapoi la munca cea de toate zilele.

Sigur că în citatele de mai sus – și contra și non-contra – am subliniat voit mai degrabă aspectele negative. Asta deoarece nu cu multă vreme în urmă mă număram printre cei care spuneau despre teambuilding că este un ceva plăcut, oarecum util, că desigur ajută o echipă să lucreze mai “ușor” pentru o vreme, dar că efectele raportate la investiție sunt mai curând irelevante.

Oricum, nici unul dintre citatele de mai sus nu m-a convins că oamenii întrebați de mine găsesc cu adevărat utilitatea unui teambuilding – utilitatea **adevărată**, distinctă de efectele siropoase pomenite, pentru a nu mai vorbi de efectele traumatizante.

Și totuși... cu ceva vreme în urmă, după ce m-am oprit eu însămi din aruncat cu pietre, am văzut cu ochii mei cum teambuilding-ul poate produce efecte adevărate și – fie ele siropoase sau nu – de cursă lungă ba chiar de multe ori cuantificabile în bani.

Descoperind eu aceste lucruri și analizând evenimentele de teambuilding în care am participat direct – atât pe cele producătoare de efecte cât și pe cele mai „călduțe” – mi-am dat seama că există o rețetă. Există câteva ingrediente care puse cap la cap ridică incredibil șansele ca un teambuilding să își întoarcă investiția.

Iar pe scurt ingredientele s-ar referi la: **scopul** unui astfel de program, **actorii** în eveniment și **responsabilitățile** fiecăruia, **conținutul** și atmosfera creată acolo și, cel mai important – ce se întâmplă **după**.

Și să detaliez...Cu **scopul** este simplu: am o echipă pe care o doresc mai performantă și inițiez un teambuilding pentru că vreau să obțin ceva în urma lui, măsurat în rezultatele acestei echipe. Cum definesc acest ceva? Cum îl sparg în elemente specifice și ușor de măsurat? Aceste elemente specifice, sau obiectivele, îmi servesc ele scopul pe termen scurt și mai ales pe termen lung? Genul acesta de lucruri ar trebui definite de oricare client de teambuilding împreună cu un trainer, consultant ori specialist în teambuilding. Și așa, dacă tot am pomenit de doi dintre actorii unui eveniment de teambuilding, să detaliez și la ei...

Actorii și responsabilitățile acestora, deci. Sau participanții la un teambuilding și cam ce ar avea fiecare de făcut. Aici mă refer la toți cei care ajung să interacționeze înaintea, în timpul și după un astfel de eveniment, începând cu **clientul** programului, referindu-mă în continuare la **grupul-țintă** sau participanții și desigur **trainerul** sau consultantul. Subiectul “actori” este extrem de important pentru reușita unui teambuilding, deoarece de modul în care înțelege fiecare să-și asume responsabilitățile specifice care decurg din rolurile pomenite mai sus, depinde succesul mai ales **pe termen lung** al programului.

Și este simplu: **clientul** trebuie să știe exact ce urmărește (credeți-mă, chiar contează...), să ia niște decizii în funcție de acest lucru, să sprijine organizarea și desfășurarea programului și să ceară îndeplinirea unor anume acțiuni odată evenimentul încheiat deoarece în perioada post-teambuilding poți începe cu adevărat să lucrezi la efectele acelea adevărate, cuantificabile în bani despre care spuneam. **Participanții** vin în teambuilding cu propriile așteptări dar și cu un mănunchi mai mic sau mai stufos de bariere – pentru că, nu? dacă n-ar exista aceste scurtcircuitări la nivel interpersonal ori de proces în sine, n-ar mai fi nevoie de teambuilding. Iar **trainerul** sau consultantul este acela care culege și înțelege scopul și obiectivele clientului, construiește un program relevant și gestionează de așa natură așteptările și barierele participanților încât în cele 2-3 zile să poată construi împreună cu aceștia premisele pentru (din nou!) efectele adevărate de mai sus.

Despre **conținutul** generic al unui program de teambuilding precum și despre ce-ar trebui să se întâmple **după**, voi povesti în numărul următor.

Cei care au participat deja la un program de teambuilding știu cam la ce mă refer și care poate fi gama de activități/ experiențe care pot fi folosite întru dezvoltarea echipei.

Iar în ce privește ce se întâmplă după, aici este tare mult de zis și de făcut deopotrivă. Dacă în pregătirea și derularea propriu-zisă responsabilitatea cea mai mare revine trainerului – și presupunând că programul a fost pregătit și livrat perfect, că premisele schimbării s-au creat – de la momentul întoarcerii acasă ori în viața reală responsabilitatea majoră se mută la client și la participanți. În lumina celor detaliate mai sus, rolul principal al unui program de teambuilding este acela de a permite experiența unor practici performante de lucru în echipă, de a facilita procesul de recunoaștere a eventualelor probleme/ “locuri înguste” existente și de asumare a unor căi de rezolvare a acestor probleme. Desigur rămâne important și rolul secundar privind facilitarea/ îmbunătățirea comunicării între membrii echipei, conștientizarea scopului comun (acesta intră la secundare deoarece scopul se presupune a fi cunoscut independent de vreun teambuilding sau altceva), cunoașterea altfel decât la serviciu etc. Dacă însă dintr-un program de teambuilding rămân *numai* efectele secundare, atunci întoarcerea investiției va tinde către zero într-un timp foarte scurt. Pentru a răspunde totuși într-o propoziție la întrebarea din titlu, teambuilding-ul **este o resursă** care folosită cu cap produce efecte vizibile și măsurabile. Teambuildingul însă **nu este o rețetă** general-valabilă pentru lucrurile despre care știm că nu merg, dar pe care nu știm să le numim. Iar organizarea unui teambuilding nu reprezintă în sine garanția succesului unei echipe. De-aici și până acolo, cum s-ar spune, există luni întregi de muncă în direcția celor abia întrezărite și / sau desțelenite în cele 2-3 zile de program propriu-zis.

Raluca Baghiu, 2005

În general, un program de teambuilding durează între două și trei zile. Există însă și programe ceva mai lungi. Pericolul, însă, la perioade mai mari rezervate teambuilding-ului este frivolizarea intenției: participanții ar putea să se plictisească iar rezultatul, cu siguranță, nu va fi cel scontat.

Pregătirea unui teambuilding durează în general o săptămână. În cadrul pregătirii intră:

- § formarea echipei de traineri (este recomandabil ca trainerii selectați să aibă trăsături de caracter și modalități de comportare relativ similare pentru asigurarea omogenității aplicației);
- § elaborarea activităților care vor fi derulate în program;
- § elaborarea listei de materiale și achiziționarea acestora;
- § exersarea de către traineri a activităților;
- § vizitarea locației și identificarea celui mai adecvat spațiu în care se pot desfășura activitățile;
- § împărțirea zonelor pe echipe;
- § așezarea materialelor necesare fiecărei zone;
- § elaborarea echipelor (aici se lucrează chiar cu managerul de resurse umane al organizației pentru care se realizează teambuilding-ul).

Programele de teambuilding pot fi indoor și outdoor. Întotdeauna trebuie elaborat un program adaptabil, astfel încât exercițiile să poată fi mutate din indoor în outdoor și invers. Pe lângă exercițiile propriu-zise din program este recomandabil să existe și exerciții de rezervă.

Aplicație.

Sunteți președintele unui ONG proaspăt înființat. Consiliul director este format din nouă indivizi. Scopul dvs. este să vă asigurați că aceștia vor coopera foarte bine. În acest scop intenționați să organizați un teambuilding care să aibă două obiective:

- cei nouă să conștientizeze care sunt calitățile profesionale și personale ale colegilor din CD*
- cei nouă să definească cele cinci valori ale ONG-ului.*

Cerințe: elaborați două activități de teambuilding prin care să fie atinse cele două obiective. Output-ul planificării trebuie să includă descrierea exactă a activităților fiind prezentată și relația cu obiectivul pe care îl atacă, materialele necesare și programarea timpului pentru fiecare activitate.

Capitolul VIII

Managementul riscului în cadrul proiectelor

1. Noțiuni generale

Riscurile apar în cadrul tuturor activităților socio-economice, îmbrăcând forme particulare pentru fiecare dintre acestea, în funcție de tipul, modul de manifestare, precum și de magnitudinea acestora.

În mod frecvent, *riscul* este definit drept variația valorilor reale față de valorile așteptate. Aceste variații pot fi datorate unor cauze întâmplătoare sau unor cauze sistematice. *Cauzele întâmplătoare* sunt de genul: se îmbolnăvește grav un membru al echipei a cărui contribuție în proiect era fundamentală, a fost distrusă din greșeală macheta pe baza căreia se construia casa, s-a stricat calculatorul pe care erau salvate documentele în care erau înregistrate toate activitățile și rezultatele de până în momentul respectiv etc. *Cauzele sistematice* sunt de genul: greșim analiza PEST sau SWOT pentru că nu am înțeles cum se realizează și care este importanța ei, alegem coechipieri neadecvați obiectivelor noastre, greșim estimările de timp și de costuri etc.

Analiza riscului constă în compararea alternativelor cu rezultate certe, cu alternative ale căror rezultate nu prezintă siguranță (Ion Dijmărescu, *Managementul proiectelor*, București, Editura România Liberă, 1997, p.95.).

Managementul riscului se definește drept: „totalitatea metodelor sau mijloacelor prin care este gestionată incertitudinea, ca bază majoră a factorilor de risc, în scopul îndeplinirii obiectivelor descrise în cadrul proiectului”. Numai o abordare extrem de riguroasă și constantă la toate nivelurile de desfășurare a proiectului, poate conduce la un control eficient asupra activităților proiectului și la reducerea factorilor de risc.

2. Tipuri de riscuri

Deoarece, într-un proiect lucrăm cu oameni și cu o multitudine de resurse pe care nu le deținem de la început în cele mai multe situații, putem considera că oricărui proiect îi sunt asociate o mulțime de riscuri. Tipurile de riscuri sunt definite în funcție de sferele proiectului. Astfel, putem identifica:

- § sfera resurselor umane:
 - o membrii echipei de proiect sau partenerii nu au know-how-ul necesar;

- o sunt identificați cu greutate acei indivizi capabili să lucreze în echipă;
- o se găsesc foarte greu specialiști care să lucreze pentru beneficii rezonabile;
- o etc.
- § sfera financiară:
 - o fluctuațiile ratelor de schimb, a ratelor dobânzii etc. pot da peste cap estimările realizate la începutul proiectului;
 - o falimentarea băncilor poate închide cu totul un proiect;
 - o imposibilitatea de a găsi sponsori
 - o etc.
- § sfera tehnică:
 - o unele tehnologii sunt foarte scumpe;
 - o nevoia de pregătire suplimentară a membrilor echipei de proiect pentru a face față noilor tehnologii;
 - o etc.
- § sfera managerială:
 - o leadership neadecvat;
 - o slabe capacități de planificare;
 - o insuficienta cunoaștere a contextului în care proiectul se realizează;
 - o etc.

Factorii de risc se întâlnesc cu siguranță în absolut toate activitățile incluse în cadrul unui proiect

3. Identificarea riscurilor

Reprezintă prima etapă în cadrul managementului riscului.

Procesul de identificare a riscurilor presupune parcurgerea unor etape succesive:

- § Identificarea proiectelor similare cu al cel la care echipa lucrează și obținerea documentației despre acestea;
- § Realizarea unei liste a riscurilor posibile – toți cei implicați în proiect (echipa, stakeholderi) sunt consultați asupra factorilor care ar putea contribui într-un mod direct sau indirect la influențarea negativă a activităților sau rezultatelor proiectului;
- § Evaluarea gradului de pericol asociat fiecărui risc. Modalitățile prin care se poate face această consultare sunt *brainstormingul, interviurile individuale, focus grupul etc.*;
- § Identificarea modalităților prin care riscurile pot fi prevenite sau, dacă sunt inevitabile, diminuate.

Detalierea activităților reprezintă o oportunitate de a identifica riscurile. În scopul realizării unei analize în detaliu pentru fiecare activitate componentă a unui pachet de lucru, este necesară realizarea unei planificări și estimări a timpului și bugetului, de cele mai multe ori acestea fiind dificil de realizat datorită existenței factorilor de incertitudine.

Diminuarea riscurilor pe întregul proiect este de fapt o sumă de reduceri ale riscurilor pentru fiecare activitate independentă cuprinsă în cadrul unui pachet de lucru, prin identificarea unei strategii adecvate pentru fiecare nivel de desfășurare a proiectului. În general riscurile identificate la nivelul activităților și prognozei bugetare afectează părți mici ale proiectului de investiții, acest lucru neconstituind însă un motiv pentru a nu acorda o importanță deosebită acestui capitol, deoarece, așa după cum am văzut, riscurile mici în condiții speciale devin critice conducând către efecte catastrofale.

Prezentăm mai jos câteva modalități de identificare a riscurilor, frecvent întâlnite în literatura de specialitate:

1. Realizarea unei liste a riscurilor posibile - are la bază ideea consultării tuturor persoanelor implicate în derularea unui proiect asupra factorilor care ar putea contribui într-un mod direct sau indirect la influențarea negativă a activităților sau rezultatelor propunerii de finanțare. Modalitățile principale prin care un manager intră în contact cu ideile partenerilor din consorțiu asupra posibilelor riscuri ce pot plana asupra proiectului sunt: sesiunile de brainstorming și interviurile.
2. Sesiunile de brainstorming - sunt prin structura lor cele mai agreate metode de a genera idei de identificare a potențialelor riscuri ce pot interveni pentru un proiect de investiții, utilizând în acest scop două tehnici distincte complementare. Dacă prima tehnică se referă la generarea de către membrii consorțiului a unei liste care să conțină idei cât mai semnificative referitoare la riscurile ce pot surveni în proiect, cea de-a doua tehnică abordează combinarea riscurilor similare și ordonarea lor după magnitudine și după probabilitatea de a se petrece. Urmează apoi eliminarea riscurilor ce implică o șansă mică de a se produce și influențează în mod nesemnificativ derularea proiectului.
3. Interviurile individuale - cu persoanele implicate în cadrul proiectului, necesită o structură mult mai elaborată decât sesiunile de brainstorming, deoarece în cadrul unei astfel de tehnici sunt în general utilizate seturi de întrebări speciale pentru ca persoana interviuată să își cristalizeze opiniile. Foarte importantă în abordarea acestor modalități principale de identificare a riscurilor de către managerii de proiect este contorizarea ideilor tuturor persoanelor implicate în mod direct în cadrul proiectului și evidențierea faptului dacă s-au înregistrat experiențe similare. În acest sens vor fi invitați să participe la sesiunile de brainstorming și interviuri: personalul implicat în conducerea operativă a proiectului, sponsorii, partenerii din cadrul consorțiului, subcontractorii, beneficiarii direcți ai produselor finale ale proiectului, persoane care au mai participat în cadrul unor programe de finanțare similare, în scopul obținerii unui spectru cât mai larg de opinii asupra acestei probleme.

4. Utilizarea profilului de risc – este utilă în general atunci când managerii pot folosi experiența acumulată în cadrul unor proiecte precedente, pentru a identifica factorii de risc specifici ce se regăsesc și în structura proiectului în care sunt implicați. În esență, profilul de risc se identifică pe baza utilizării unui chestionar care se adresează principalelor zone de incertitudine existente în cadrul unui proiect de investiții: echipa de proiect, clienții și tehnologia utilizată.
5. Stabilirea riscurilor pe baza experiențelor precedente. Compararea riscurilor cu cele survenite în cadrul proiectelor similare. Unul dintre cei mai importanți factori de predicție pentru activitățile viitoare este utilizarea experiențelor dobândite în derularea proiectelor anterioare, un bun manager de risc putând trage niște concluzii importante după analiza factorilor de risc ce au survenit în derularea acestora.
6. Stabilirea riscurilor ce pot surveni în derularea activităților și a bugetului proiectului

4. Strategii de reducere a riscurilor

În funcție de situațiile caracteristice în care pot fi aplicate, sunt cunoscute la ora actuală cinci categorii de strategii distincte de reducere a riscurilor:

1. Acceptarea riscurilor – se referă la modul în care managerul unui proiect înțelege riscul, probabilitatea sa de realizare, și consecințele estimate ce decurg de aici și la decizia de a nu acționa pentru îndepărtarea acestuia. O astfel de strategie este utilizată, de obicei, atunci când probabilitatea de apariție a unei categorii de riscuri este foarte mică și / sau consecințele acestora asupra derulării ulterioare a proiectului sunt nesemnificative.
2. Evitarea riscurilor – reprezintă cea de-a doua strategie utilizată în anumite condiții în cadrul minimizării riscurilor. Este important de menționat în cadrul acestui paragraf că minimizarea riscurilor nu înseamnă evitarea asumării unor decizii manageriale, sau excluderea riscului din cadrul proiectului. Această strategie este utilizată, în general, în situația schimbării scopului sau a anulării unei părți a unui proiect, situații ce pot produce mari perturbații atât în cadrul activităților estimate, cât și a rezultatelor finale așteptate, în aceste situații considerându-se un act de înțelepciune din partea managerului de proiect evitarea riscului de a accepta modificări ce pot conduce către probleme deosebite.
3. Monitorizarea riscului și pregătirea planului pentru situații imprevizibile Acest proces are la bază alegerea unui set de indicatori și urmărirea evoluției acestora pe întreaga durată de desfășurare a unui proiect. Dacă, de exemplu, una dintre probleme se referă la urmărirea performanțelor înregistrate de către un subcontractor care are de îndeplinit un set de activități în cadrul proiectului, managerul își va alege în funcție de context un set de parametri pe care îi consideră determinanți

pentru activitatea subcontractorului și le va urmări evoluția pe baza unor inspecții periodice. Această activitate de monitorizare a performanțelor unui participant în cadrul proiectului face parte dintr-o strategie mai amplă de testare a echipei. Planurile pentru situațiile imprevizibile au apărut ca o alternativă la situațiile de risc, prin pregătirea unei strategii de răspuns înainte de manifestarea acestora. În general, aceste planuri sunt axate pe identificarea unor strategii de răspuns în situații de risc financiar (depășirea bugetului, costuri neprevăzute), dar și de risc tehnologic (avarii neprevăzute ale instalațiilor sau echipamentelor, inadvertențe de ordin tehnologic etc.). Scopul final al acestor planuri pentru situații imprevizibile, este ca, în cazul realizării unor situații de risc major, echipa managerială să dispună deja de o alternativă viabilă de răspuns capabilă să evite blocarea sau chiar colapsul întregului proiect, în acest sens, această categorie de planuri poate fi asimilată într-o oarecare măsură cu modalități de asigurare a unor societăți sau companii, atunci când sunt implicate în derularea unor proiecte.

4. Transferul riscurilor. Este bine cunoscut faptul că, în cadrul multor activități care implică riscuri deosebite sau utilizează tehnologii foarte costisitoare, este preferabilă asigurarea acestora la instituții de profil specializate în asigurări. Acest proces este practic un transfer al riscurilor către o altă instituție specializată în asigurări, ce posedă în mod evident competențe superioare în monitorizarea și controlul riscurilor. Deoarece în cadrul unor contracte foarte importante ce implică sume de asigurare consistente, nici o societate de asigurări nu poate face față cu ușurință onorării sumei de asigurare stipulată contractual, în cadrul unor dezastre sau a unor situații de criză prelungită, însăși societățile de asigurări trebuie să se reasigure atât în cadrul unor unități de profil similar, apelând însă de multe ori și la ajutorul mediului bancar. Există deci și un transfer al riscului de asigurare chiar în rândul unităților de asigurări. Aceste exemple identifică modalitățile directe de transfer ale riscurilor în cadrul unor proiecte sau chiar între instituțiile de asigurări împotriva acestor factori. Există însă și modalități de transfer indirect al riscurilor, cum ar fi angajarea unui expert în cadrul unui proiect pentru a evalua sau monitoriza derularea anumitor activități, reprezentând tot o formă de transfer a riscurilor, de data acesta însă din partea managerului de proiect către o altă persoană considerată competentă în domeniu (Turner și Simister, 2004). O altă formă cunoscută de transfer al riscurilor o reprezintă utilizarea în cadrul proiectelor a contractelor de service (în special acolo unde sunt implicate utilaje sau echipamente sofisticate și/sau costisitoare). Astfel, riscul tehnologic este transferat companiei care asigură contra cost servicii pentru buna funcționare a întregului sistem. Un capitol important în cadrul transferului riscurilor, specific pentru proiectele de finanțare, îl constituie

costurile rambursabile. Acestea se referă la plata unor lucrări subcontractate către alte societăți comerciale sau companii în ceea ce privește forța de muncă, echipamentele sau materialele utilizate în cadrul unui proiect. Managementul contractelor cu costuri rambursabile, se aseamănă mult cu managementul unei echipe din cadrul unei companii, necesitând: o direcție clară pentru desfășurarea activităților, fixarea unor rezultate tangibile și, în special, monitorizarea fiecărei faze din cadrul unui pachet de lucru ce a fost supus subcontractării.

5. Reducerea sistematică a riscurilor – reprezintă practic un complex de metode și strategii menite să diminueze în mod sistematic riscurile până la stabilirea acestora în cadrul unui prag acceptabil pentru managerii de proiect. Această strategie se bazează pe întocmirea unui plan de proiect capabil să diminueze riscurile la nivelul etapelor de desfășurare ale proiectului, pe baza opțiunilor manageriale rezultate în urma analizelor prognozelor profilurilor de risc. Putem precizia că, deși au fost abordate în mod distinct, aceste strategii de diminuare a riscurilor sunt utilizate arareori individual, cea mai uzitată formă, fiind aceea de combinare a lor în scopul utilizării unei strategii complexe, capabile să furnizeze în timp util un răspuns adecvat (Opran, 2003).

5. Metode de evaluare a riscurilor

Prezentăm în continuare câteva metode de evaluare a riscurilor. Deși, inițial au fost concepute pentru evaluarea riscurilor de ordin tehnic, le putem generaliza utilitatea la nivelul oricărui tip de riscuri. Unii autori includ în acest capitol și planurile de contingență. Am considerat, având în vedere importanța acestora, că este mai util să le prezentăm separat, rezervându-le mai mult spațiu. Totuși, trebuie menționat că la acest lucru folosesc tabelele de contingență: la evaluarea și evitarea riscurilor.

Majoritatea metodelor de evaluare a riscurilor se bazează pe analiza statistică a datelor culese din proiectele trecute și / sau pe modelarea proceselor. Astfel, printre metodele de evaluare a riscurilor se regăsesc (Chicken, 1994: 79-81):

- § Consultarea unui expert pentru recomandări privind riscurile oferite echipei de proiect. Această soluție are marele avantaj că este simplu de organizat: dacă există un expert disponibil, informațiile rezultate și recomandările sunt ușor de înțeles de către non-specialiști. Totuși, există și dezavantaje: informația obținută de echipă este limitată la ceea ce află de la unul sau doi experți, în lipsa unei abordări mai ample; nu se fac analize comparative sistematice, iar decidenții pot să nu capete o imagine mai clară asupra importanței riscurilor;
- § Analiza sistemelor. Avantaje: utile pentru identificarea factorilor care interacționează și pentru stabilirea importanței lor relative.

Dezavantaje: nu se face o comparație cantitativă a importanței diverșilor factori;

- § Metode statistice. Avantaje: pot da indicații utile în situațiile în care nu există suficiente date; sunt metode cantitative pentru că exprimă relațiile dintre factori în termeni matematici. Dezavantaje: pentru pregătirea datelor și utilizarea acestor metode avem nevoie de specialiști. Rezultatele sunt dificil de prezentat unor non-specialiști. Dacă datele de pornire nu sunt suficiente, gradul de încredere al rezultatelor este redus;
- § Simulări computerizate. Avantaje: sunt potrivite pentru situațiile în care toate opțiunile și incertitudinile trebuie explorate în detaliu, iar interacțiunea dintre factori este bine cunoscută. Dezavantaje: gradul de încredere prezentat de această metodă încă nu poate fi stabilit cu precizie. Gradul de utilitate depinde de calitatea datelor de intrare, de calitatea simulării și de nivelul de cunoștințe despre sistemul expert. Poate da rezultate incorecte pentru propunerile noi. Sunt necesare date corecte și demne de încredere;
- § Analiza de regresie bazată pe experiența trecută. Avantaje: încearcă să prezică evoluția viitoare a semnificației cantitative a factorilor, pornind de la experiența trecută. Dezavantaje: are valoare doar în măsura în care informațiile din proiectele trecute sunt relevante pentru proiectul nou.

Tot ceea ce am sintetizat anterior capătă o formă concretă prin elaborarea *planului de management al riscului*. Acest plan include tot ceea ce am prezentat desfășurat mai sus: tehnicile de identificare a riscurilor, metodele de analiză a riscurilor, strategiile de evitare și îndepărtare a riscurilor. Lista de întrebări de mai jos poate fi utilizată ca instrument de verificare în acest sens:

- § Identificarea riscurilor;
- § Analizarea riscurilor pentru a determina probabilitatea de apariției a acestora;
- § Analizarea riscurilor pentru a determina mărimea impactului pe care riscurile respective le pot avea asupra proiectului;
- § Determinarea scorului total de risc specific proiectului pentru care analizăm aceste aspecte;
- § Crearea planurilor detaliate de răspuns pentru riscurile identificate și alocarea resurselor prin care pot fi implementate planurile respective;
- § Elaborarea planurilor de contingență;
- § Diseminarea informației rezultate în urma acestor analize în cadrul întregii echipe de proiect;
- § Arhivarea tuturor analizelor și informațiilor culese în urma acestora pentru a avea o bază solidă pentru viitoarele proiecte.

Prezentăm mai jos un model de lucru în analiza riscurilor. Îl oferim ca exemplu de lucru datorită simplității dar, în același timp, datorită profunzimii analizei. Pot fi identificate alte analize mai complexe și mai tehnice.

Situația	O mică afacere cu 20 de angajați, care se derulează într-o clădire veche.			
Proiectul	La demisolul clădirii se găsește o cameră cu canalizare și chiuvetă care în prezent este utilizată ca depozit pentru diferite materiale. Această cameră are ferestre și sistem de ventilație. Nu are, în schimb, suficiente prize și surse de iluminare artificială. Ca director al acestei firme, doriți să transformați camera într-un bufet pentru angajații dvs. Angajații doresc să vă ajute.			
Obiectiv	Crearea unui bufet în care angajații să poată lua masa de prânz.			
		Planul de management al riscurilor		
Ce trebuie evaluat		Riscuri	Probabilitatea de apariție a riscului	Evaluarea impactului riscului
1		2	3	4
Realismul obiectivului	Poate fi folosită acea cameră ca bufet?	Instalația electrică și dispozitivele specifice nu vor susține un frigider, un cuptor cu microunde etc.		
Estimarea timpului	Cât va dura toată renovarea?	Alte proiecte vor avea de suferit pentru că angajații se ocupă de acesta.		
Estimarea costurilor	Cât va costa întreaga refacere a camerei?	Costurile ar putea fi foarte ridicate pentru că aveți nevoie de un electrician, un zugrav etc.		
Estimarea resurselor	Ce materiale sunt necesare pentru a renova încăperea	Lipsa cunoștințelor de specialitate. Cumpărarea unor materiale inutile. Cumpărarea unor produse de calitate inferioară.		
Ecologie și siguranța personalului	Siguranța personalului	Personalul se poate răni când materialele aflate acum în depozit sunt mutate.		
Ierarhizarea riscurilor (5=3X4)		§ instalația electrică § siguranța personalului § costurile § cercetarea § cantitatea de materiale care trebuie achiziționate		

	§ timpul
Planul de acțiune	§ Realizarea unei schițe a bufetului. Identificarea spațiului existent și raportarea la numărul de angajați ai firmei. Stabilirea fezabilității acestui proiect. Acest studiu de fezabilitate va presupune și contactarea unui electrician care să se asigure că instalația electrică va suporta toate aparatele necesare pentru un bufet. § Crearea echipei care să ajute la transformarea spațiului de depozitare în bufet și identificarea împreună cu aceștia a materialelor necesare. § Stabilirea responsabilităților. § Realizarea listei cu materialele necesare și identificarea celui mai bun preț de cumpărare. § Elaborarea bugetului. § Estimarea timpului. § Rediscutarea responsabilităților
Responsabili pe acțiuni	

Sursa: adaptare după Rich Mintzer. (2002). *The everything project management book*. Adams Media Corporation. Avon, Massachusetts

Aplicație.

Sunteți manager de proiect într-o companie care organizează evenimente mondene. Ultimul dvs. proiect presupune organizarea unei nunți cu 200 de participanți, în București, în luna octombrie. Elaborați planul detaliat de management al riscurilor.

Capitolul IX

Managementul resurselor umane. Leadership

Într-un proiect, poate mai mult decât orice altă resursă, membrii echipei sunt cei mai importanți. Aceștia trebuie să întrunească calitățile cerute de proiect. Din acest motiv, prezentăm mai jos o serie de principii și instrumente care permit identificarea celor mai potriviți coechipieri într-un proiect.

1. Procesul de recrutare si selecție

Un model foarte cunoscut, utilizat în definirea posturilor, este cel elaborat de Hackman și Oldham. Acest model raportează motivarea angajaților la caracteristicile posturilor pe care le dețin și oferă indicații pe care le putem utiliza când definim / redefinim posturile pentru a asigura oamenilor o mai mare satisfacție în muncă.

Atitudinile și comportamentul oamenilor față de munca lor sunt influențate de diferitele lor stări psihologice critice. Aceste stări determină măsura în care percep oamenii sensul muncii pe care o prestează, în care își cunosc rezultatele obținute și simt responsabilitate față de ele. La rândul lor, aceste stări psihologice critice sunt influențate de următoarele cinci dimensiuni esențiale (sau caracteristici) ale posturilor:

- § diversitatea aptitudinilor;
- § identitatea sarcinilor;
- § importanta sarcinilor;
- § autonomia;
- § feedback-ul.

Îmbinarea diversității de aptitudini, cu identitatea și importanța sarcinii, contribuie împreună la gradul în care sunt percepute sensul, valoarea și utilitatea unei activități. Dacă o activitate este slab dotată la toate cele trei dimensiuni esențiale, ea nu poate oferi o motivație intrinsecă.

Există o eroare uzuală care se face în legătură cu modelul Hackman și Oldham cu privire la definirea postului. Astfel, se crede în mod greșit că simpla asigurare a celor cinci dimensiuni esențiale ale unui post garantează motivarea deținătorului acestuia. Lucrurile nu stau așa. În realitate, se poate afirma că, dacă un post are cele cinci dimensiuni esențiale, atunci angajatul respectiv *se poate* simți motivat și *se poate* perfecționa în munca sa. Această distincție este subtilă dar importantă. Un post bine definit nu-i motivează pe oameni ci doar le creează condițiile să muncească într-un mediu capabil să-i motiveze, dacă sunt îndepliniți și alți factori.

Hackman și Oldham sugerează trei factori cu impact asupra motivării:

- § cunoștințele și aptitudinile ocupantului postului;

- § măsura în care ocupantul postului își prețuiește creșterea și perfecționarea personală;
- § nivelul satisfacției pe care o oferă ocupantului postului organizația și contextul mai larg în care activează.

1.1 Noțiuni generale

Recrutarea este activitatea de identificare a persoanelor care au acele caracteristici solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul proiectului. Scopul recrutării este de a atrage un număr mic de solicitanți corespunzător calificați.

Selecția personalului este procesul de alegere a celui mai potrivit candidat pentru a ocupa un anumit post, folosindu-se criterii specifice. La baza selecției stau pregătirea, aptitudinile și capacitatea fiecărui angajat. Se poate efectua în mod empiric, când se bazează numai pe diplome, recomandări și impresii, sau în mod științific, caz în care se folosesc criterii riguroase de alegere și metode complexe.

Recrutarea și selecția reprezintă activități de bază în cadrul managementului resurselor umane. Influența pe care o exercită asupra întregului proiect este deosebit de importantă, deoarece poate aduce mari câștiguri, în cazul în care se efectuează după criteriile profesioniștilor, dar și mari pierderi, când nu se acordă principiului - "omul potrivit la locul potrivit".

1.2 Recrutarea

Recrutarea se declanșează ca urmare a faptului, pentru proiectul în cauză, nu există suficienți oameni adecvați din cadrul organizației care să facă parte din echipa de proiect. Recrutarea durează din momentul luării deciziei de a ocupa acel post altfel decât prin mutare, transfer, sau promovare, până în momentul întocmirii listei scurte cu candidații care vor intra în procesul de selecție.

Se consideră că, în general, criteriile care pot sta la baza recrutării personalului sunt:

- § gradul de pregătire instituționalizată (studii liceale, postliceale, universitare, postuniversitare etc.);
- § gradul de pregătire neinstituționalizată (participarea la traininguri, workshop-uri etc.);
- § competența profesională (deprinderile legate de anumite sfere ale proiectului);
- § vechimea în muncă, inclusiv în profesie (și nu ne referim neapărat la anii lucrați în domeniu ci și la numărul de proiecte pe aceeași temă sau pe o temă apropiată din care a făcut parte);

- § capacitatea de a-și continua studiile și potențialul individual de dezvoltare individuală și profesională;
- § gradul de angajare și dorința de reușită individuală;

Recrutarea se poate realiza din două surse: recrutarea internă și recrutarea externă.

- § Recrutarea internă. Este recomandabil să se înceapă cu recrutarea din resursele interne ale companiei, deoarece numai prin intermediul promovărilor, rotației pe posturi etc. se poate asigura stimularea personalului. Metoda uzuală este aceea a recomandărilor șefilor ierarhici și promovarea unei anumite persoane pe postul vizat. Managerii colectează date despre mai multe persoane și se întocmește o listă "scurtă" de candidați. În organizațiile în care funcționează principiul transparenței, se practică afișarea postului liber, pentru ca toți cei interesați să-și poată depune candidatura. Avantajul principal al acestui tip de recrutare îl reprezintă faptul că organizația are posibilitatea să cunoască mult mai bine (obiectiv) punctele tari și pe cele slabe ale candidaților, din evaluările anterioare. De asemenea nu se mai pierde bani și nici timp, deoarece nu mai este necesară familiarizarea angajatului cu organizația. Promovarea pe post reduce timpul de acomodare și de integrare în noua activitate a angajatului. Procedul are și dezavantaje inevitabile: nemulțumiri din partea altor angajați generate de criteriile de recrutare, lipsa de transparență etc. În situațiile în care recrutarea se face pe baza vârstei sau vechimii în muncă, fără a se lua în considerare competența profesională, poate apărea favoritismul. Recrutările interne pot conduce și la apariția unor posturi vacante în lanț, astfel încât apare nevoia de recrutare pentru alte posturi, devenite vacante prin succesiune. În plus, organizația riscă să se confrunte cu diminuarea inovației, a creativității, deoarece persoanele recrutate pe căi interne nu pot veni cu o stare de spirit nouă, așa cum se întâmplă cu indivizii atrași din exterior.
- § Recrutarea externă. Este o modalitate utilizată în special când, proiectul pentru care se recrutează, presupune un gen de know-how inexistent în organizație la momentul sosirii propunerii de proiect. Se mai recurge la recrutarea externă când proiectele se succed cu repeziciune și se desfășoară în paralel, iar organizația nu are suficienți oameni pentru toate acestea. Cea mai simplă și mai puțin costisitoare recrutare din exterior este cea informală. Se realizează, de obicei, prin intermediul relațiilor personale. Firma solicită concursul angajaților de a transmite mesajul în rândul cunoscuților și de a încuraja cele mai competente persoane să-și depună candidatura. Tot informală este și procedura de a utiliza baza de date cuprinzând candidații care și-au depus la un moment dat un curriculum vitae la serviciul de resurse umane al firmei. Acest tip de recrutare are avantajul de a fi rapid și ieftin dar și riscul de a nu se putea atrage cei mai buni candidați, dată fiind

audiența restrânsă și limitele ariei de cuprindere a potențialilor solicitanți. Cea mai frecventă metodă de recrutare din exterior este *publicitatea*, realizată fie prin agențiile de ocupare a forței de muncă, fie prin anunțuri de mică și mare publicitate în mass-media. Rostul anunțului este de a "vinde" postul vacant cu cheltuieli minime, rezonabile, aceasta însemnând că el trebuie: să poată atrage candidații care fac față cerințelor postului; să descurajeze candidații care nu pot face față postului. Publicația se alege în funcție de profilul postului și de bugetul disponibil. Redactarea trebuie să:

- fie concisă dar cuprinzătoare;
- ofere date relevante despre firmă;
- ofere date despre locația postului;
- indice principalele sarcini ale postului;
- facă explicite cerințele profesionale (educație, calificări, experiență);
- îi permită celui care îl citește să își imagineze care este profilul candidatului adecvat;
- indice dacă există posibilități de promovare;
- facă clar care sunt beneficiile obținute în urma angajării pe postul respectiv;
- să facă explicite cerințele privind aplicația (c.v., scrisoare de intenție, recomandări etc.).

O altă modalitate de recrutare din exterior este posibilă prin intermediul agențiilor de recrutare publice sau private. De obicei se apelează la agențiile publice numai pentru posturi cu o calificare lipsită de pretenții. În aceste cazuri metoda este mai eficientă și mai puțin costisitoare. Pentru posturi care necesită calificări superioare sau pentru funcții de conducere, se apelează la serviciile agențiilor private de recrutare.

Târgurile de locuri de muncă constituie o altă sursă de recrutare a candidaților din exteriorul firmei. Recrutarea se mai realizează și direct din instituțiile de învățământ.

În fine, încă o posibilă sursă o constituie persoanele care vin în contact direct cu organizația: colaboratori, parteneri de afaceri, vizitatori etc. Departamentul de resurse umane are, de obicei, un fișier cu cereri de angajare, unde sunt trecute solicitările acestor persoane sau cele primite prin poștă, fax sau e-mail.

Recrutările externe prezintă o serie întreagă de avantaje:

- permit identificarea și atragerea unui număr mare de candidați;
- favorizează creșterea calității procesului de recrutare, prin posibilitatea de a compara candidații interni cu cei externi;
- se diminuează cheltuielile cu pregătirea personalului;
- se îmbogățește climatul din firmă, noii angajați venind cu noi idei, prin intermediul cărora se elimină rutina.

Recrutările externe prezintă, însă, și dezavantaje:

costuri ridicate;
timp îndelungat pentru identificarea, atragerea și evaluarea candidaților;
riscul de a atrage candidați care ulterior sunt dezamăgiți de ceea ce li se oferă, sau care nu se pot acomoda cu cultura organizației și nu se ridică la nivelul performanțelor dorite;
tensiuni crescute în interiorul organizației, din cauza frustrărilor resimțite de angajații mai vechi care se simt neglijăți, nedreptățiți.

Într-o lucrare de referință în domeniul afacerilor, *Be the BOSS!*, autorul identifică următorii pași pe care trebuie să îi facă o organizație care lucrează pe proiecte atunci când dorește să angajeze salariați:

1. Întocmiți o fișă de post.

Ce anume doriți să facă persoana pe care o angajați? Puneți în scris lucrurile respective, ca să le puteți discuta cu cei pe care îi veți intervieva.

2. Aflați cât costă să angajați pe cineva.

Mulți întreprinzători își închipuie că există o mare de oameni bine pregătiți, care sunt oricând dispuși să lucreze pentru un salariu minim. În realitate, în multe zone, n-ați putea găsi pe nimeni care să accepte salariul minim. Verificați anunțurile pentru posturile vacante sau discutați cu proprietarii altor firme, ca să aflați care sunt salariile uzuale în branșa dvs. Sau adresați-vă unui oficiu pentru ocuparea forței de muncă și cereți acolo informații.

3. Aflați care sunt celelalte costuri legate de salarii

Statul percepe impozite și taxe pentru fiecare salariat pe care îl aveți în firmă. O parte din costurile salariale din firma dvs. sunt taxele de asigurări sociale, și taxele de șomaj, accidentele de muncă etc. În unele zone firmele trebuie să încheie asigurări speciale, astfel încât angajații să poată fi compensați în caz de disponibilizare. Cereți la oficiile de ocuparea forței de muncă și la autoritățile fiscale informații legate de toate aceste taxe.

4. Pregătiți un formular de cerere de angajare

Un bun formular de cerere de angajare trebuie să-i trateze pe toți solicitanții în mod echitabil și, în același timp, să vă ajute să obțineți din start cât mai multe informații despre ei. După ce angajați pe cineva, păstrați-i cererea de angajare într-un dosar, ca să aveți un model mai târziu. Formularul de cerere de angajare nu trebuie să facă discriminare între solicitanți, în temeiul vârstei, sexului, rasei sau religiei. Când întocmiți formularul de cerere de angajare, gândiți-vă ce informații doriți să vă dea solicitanții. Ce elemente considerați importante în munca respectivă, calificarea, nivelul de instruire, experiența, forța fizică? Nu pierdeți însă din vedere că despre anumite calități, cum ar fi entuziasmul, nu puteți afla decât din interviu. Aveți grijă să cereți solicitanților să vă comunice adresa curentă, numărul de telefon, școlile absolvite, experiența de muncă, calificarea pentru munca respectivă și referințele pe care le au.

5. Decideți cum să faceți public anunțul pentru postul vacant

Majoritatea firmelor publică anunțurile pentru posturile vacante în rubricile specializate ale ziarelor. Dar această modalitate este destul de costisitoare. Dar cum altfel puteți anunța oamenii? Multe licee și școli profesionale au birouri care caută locuri de muncă pentru elevi și absolvenți. La fel și universitățile. Uneori merge să puneți un afiș într-un loc public, cum ar fi avizierul unei biserici sau al unui centru comercial. Puteți, de asemenea, să contactați Oficiul Județean de

1.3 Fișa de post

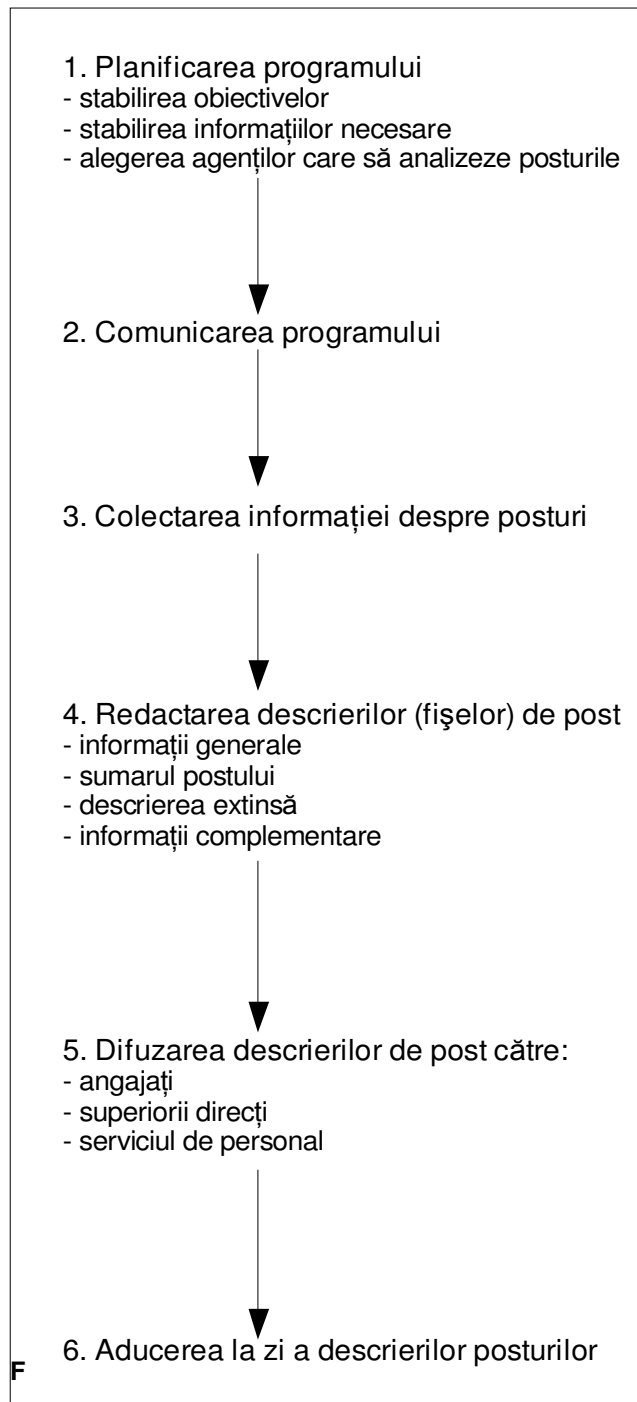
Urmărind firul logic al lecturii precedente, dorim să prezentăm înainte de procesul de selecție, un instrument foarte puternic și indispensabil al managementului resurselor umane. Este vorba despre *fișa de post*.

Fișa postului face parte din procesul amplu de *analiza și definirea posturilor*. Analiza postului reprezintă procesul de examinare detaliată și sistematică a conținutului postului. Analiza postului se face atât pentru un post nou creat cât și pentru un post existent, devenit vacant. Programul de analiză și descriere a posturilor are etapele prezentate grafic alăturat

Nu detaliem acest aspect. Suntem interesați în mod special de instrument; procesul poate fi găsit detaliat într-o mulțime de lucrări de resurse umane.

Fișa postului are mai multe niveluri care sunt obligatoriu de completat.

igura



8 Analiza și definirea posturilor

De obicei acestea sunt cele enumerate mai jos.

SECȚIUNI	DESCRIERE
I. Definirea postului	
1. Postul	
2. Departament	
3. Nivel ierarhic	
4. Pondere ierarhică	
5. Relații organizatorice 5.1 de autoritate 5.2 de cooperare 5.3 de control 5.4 de reprezentare	
6. Obiectivele individuale	
7. Sarcini	
8. Competențe pentru fiecare sarcină	
9. Responsabilități pentru fiecare sarcină	
II. Cerințele postului	
1. Competența profesională 1.1 Pregătire 1.2 Experiență 1.3 Cunoștințe profesionale 1.4 Calități și aptitudini profesionale	
2. Competența managerială 2.1 Cunoștințe de management 2.2 Calități și aptitudini manageriale 2.3 Cerințe specifice	

Sursa: Certificare în Managementul Resurselor Umane, Institutul de Administrație Publică și a Afacerilor din București. 2000

Tabel 12 Fișa postului

Fișa postului ne permite să identificăm, într-un mod structurat, cei mai adecvați candidați la statutul de membru al echipei de proiect. De asemenea, îi permite managerului de proiect să poată delega responsabilități în funcție de abilitățile și cunoștințele fiecărui membru al echipei. Astfel, este facilitată monitorizarea performanțelor angajaților din cadrul proiectului.

Fișa postului „ajută” proiectul și prin mobilizarea psihologică a angajaților: știind exact ce au de făcut, indivizii nu vor mai putea justifica eventualele delăsări, întârzieri sau astfel de practici negative.

Prezentăm, în continuare, fișa de post a unui manager de proiect. Despre forma fișei de post trebuie să menționăm că aceasta poate diferi de la organizație la organizație. Ceea ce contează cu adevărat este conținutul acesteia: trebuie respectate principiile fundamentale pentru care a fost concepută.

Obiective

- reprezentarea intereselor proiectului
- asigurarea realizării obiectivelor proiectului
- coordonarea echipei de proiect și a colaboratorilor de proiect
- reprezentarea proiectului în fața grupurilor de mediu relevante

Poziția în organizație

- se subordonează titularului de proiect
- este membru al echipei de proiect

Responsabilități în procesul de alocare a proiectului

- formularea alocării proiectului, împreună cu titularul de proiect
- stabilirea membrilor de bază ai echipei, împreună cu titularul de proiect

Responsabilități în procesul de demarare a proiectului

- organizarea procesului de demarare a proiectului (împreună cu membrii de bază ai echipei)
- transferul de know-how din faza preliminară în faza de proiect, împreună cu membrii echipei de proiect
- convenirea cu membrii echipei de proiect a obiectivelor proiectului
- elaborarea cu membrii echipei de proiect a unor planuri de proiecte adecvate
- proiectarea cu membrii echipei de proiect a unei organizații de proiect adecvate
- elaborarea cu membrii echipei a unei culturi de proiect și instituirea proiectului ca sistem social
- efectuarea cu membrii echipei a managementului riscului și al discontinuităților
- conceperea cu membrii echipei de proiect a relațiilor de context ale proiectului
- implementarea cu membrii echipei de proiect a marketingului proiectului

Responsabilități în procesul de coordonare a proiectului

- dispunerea de resurse pentru executarea pachetelor de lucrări
- controlarea rezultatelor activității, cu asigurarea calității pachetelor de lucrări
- aprobarea rezultatelor activității
- comunicarea cu membrii organizației de proiect
- comunicarea cu reprezentanții grupurilor de mediu relevante
- marketingul proiectului

Responsabilități în procesul de control al proiectului

- organizarea procesului de control al proiectului (cu membrii de bază ai echipei)
- determinarea stadiului de realizare a proiectului, împreună cu membrii echipei
- convenirea sau planificarea cu membrii echipei de proiect a măsurilor corective
- dezvoltarea în continuare a organizației și culturii de proiect, împreună cu membrii echipei
- redefinirea cu membrii echipei a obiectivelor proiectului
- reconceperea cu membrii echipei a relațiilor de context ale proiectului
- marketingul proiectului, împreună cu membrii echipei de proiect
- întocmirea rapoartelor de evoluție, împreună cu membrii echipei de proiect

Responsabilități în procesul de management al discontinuităților

- organizarea procesului de management al discontinuităților (managementul situațiilor de criză sau al schimbării), împreună cu titularul de proiect
- contribuții la conținutul metodologiei de managementul schimbării sau situațiilor de criză, împreună cu membrii echipei de proiect

Responsabilități în procesul de închidere a proiectului

- organizarea procesului de închidere a proiectului, împreună cu membrii de bază ai echipei
- închiderea emoțională a proiectului și considerarea conținutului, împreună cu membrii echipei de proiect
- transferul de know-how în organizația executantă, împreună cu membrii echipei de proiect și reprezentanți ai organizației executante

Acesta este doar un exemplu. Altele pot fi și mai detaliate de atât.

1.4 Selecția

Obiectivele procesului de selecție trebuie judecate bidirecțional:

§ managerul de proiect:

culegerea cât mai multor informații legate de candidați;
organizarea și evaluarea informației;
evaluarea abilităților și deprinderilor fiecărui candidat;
evaluarea nivelului de performanță pe care îl poate atinge fiecare candidat în cadrul proiectului;

§ candidați:

primirea cât mai multor informații legate de proiect astfel încât aceștia să poată judeca dacă doresc cu adevărat să se implice. Este mai bine să reduci așteptările candidaților, mai ales când aceștia sunt foarte pregătiți. O prăpastie între realitate și așteptări nu poate avea decât efecte negative asupra proiectului.

Pentru a face selecția propriu-zisă este obligatorie întocmirea listei restrânse de candidați. Pe această listă apar candidații reținuți pentru o analiză mai amănunțită. Lista restrânsă se află la linia de demarcație dintre procesul de recrutare și selecție. Din punct de vedere al momentului realizării, *lista restrânsă* poate fi considerată ca făcând parte din recrutare, deoarece compararea datelor din cererile de înscriere ale solicitanților cu specificațiile de post se poate realiza odată cu primirea fiecărei cereri, deci pe durata procesului de recrutare. Din punct de vedere funcțional, lista restrânsă, care rezultă prin selectarea cererilor solicitanților care corespund cel mai bine specificațiilor de post, este o activitate de selecție, deci face parte din procesul de selecție.

Procesul de selecție are următoarele etape:

§ se pornește de la lista restrânsă finală rezultată prin compararea specificațiilor postului cu informațiile despre candidați primite în scris (formulare de angajare, CV, referințe, etc.);

§ se administrează testele considerate relevante pentru cerințele postului;

§ interviul în comisie sau în doi;

§ se alege candidatul care pare cel mai potrivit pentru ocuparea postului.

După angajarea persoanei pe post (întocmirea contractului formal de angajare) procesul de selecție se consideră încheiat abia după instalarea pe post a noului angajat.

Nu mai insistăm asupra modalităților de selecție: literatura de specialitate abundă în astfel de texte. Dorim, în schimb, să prezentăm ce înseamnă un curriculum vitae bun. Adeseori, am întâlnit indivizi extraordinari, excelenți într-un domeniu de lucru, dar care nu reușeau decât cu mare greutate să își găsească un loc de muncă acceptabil. Credem că, dincolo de cunoștințe, este absolut obligatoriu să știm să ne „vindem” imaginea. Imaginea noastră derivă, prima dată, din curriculum vitae. Un CV bine realizat deschide o primă ușă. Trierea inițială a solicitanților este cea mai mare barieră cu care se confruntă un candidat. Numărul celor care răspund la anunțuri poate fi de ordinul miilor, iar lista restrânsă a celor invitați la faza următoare poate să cuprindă doar cinci, șase persoane. Nu există reguli, reglementări sau legi care să dicteze conținutul sau structura unui CV. Un bun început este să vă creați o bază de date cu toate informațiile de care aveți nevoie: istoria activității dvs., studiile, calificările obținute, responsabilitățile, realizările, aptitudinile și competențele, diferite detalii personale, etc. Etapa următoare este să întreprindeți o analiză a organizației în care vreți să vă angajați. După aceea, comparați cerințele organizației cu propriile dvs. atuuri. În redactarea unui CV regula de aur este: “fii selectiv, lasă-i să mai dorească să afle și altceva”. Țelul pe care trebuie să-l aveți în minte când întocmiți un CV este să-l faceți pe cel care-l va citi să gândească: “Doresc să mă întâlnesc cu aceasta persoană pentru a afla mai multe”. CV-ul trebuie să transmită faptele importante cu rapiditate, eficiență și profesionalism. Majoritatea candidaților fac greșeala de a lua un model pe care îl umplu cu date despre ei: CV-ul cronologic este la modă. Ceea ce nu își dau seama candidații este că, neadaptând aceste unelte în folosul lor, mai degrabă se dezavantajează. De aceea, recomandăm personalizarea CV-ului.

2. Tipuri de leadership

Resursele umane funcționează la adevărata capacitate atunci când există liderul adecvat care să le stimuleze. Prezentăm câteva teorii specifice acestui domeniu, în ideea că managerii de proiect ar trebui să le aplice pe cele care li se potrivesc cel mai bine. Evident, nu putem lista toate teoriile din domeniu, însă le-am selectat pe cele considerate importante într-un proiect.

2.1 Leadership-ul de tip A, J și Z

La sfârșitul anilor '70 și începutul anilor '80 ai secolului trecut au fost descrise în literatura de specialitate trei tipuri ideale de organizare, numite convențional tipul A, J și Z. Tipul A reprezintă leadership-ul vestic, în special nord-american și european, tipul J, cel estic, specific Japoniei și estului Chinei, iar tipul Z este o formă intermediară ca o particularizare și perfecționare a leadership-ului american.

Fiecare dintre cele trei tipuri de organizare conține șapte dimensiuni, după cum urmează:

- § Durata angajării, se referă la numărul mediu al anilor lucrați în interiorul organizației, angajarea putând fi pe termen lung, chiar pe toată viața, sau pe termen scurt.
- § Tipul deciziei, vizează modul particular de implicare în procesul decizional, și mai ales de luare a deciziei; decizia poate fi individuală sau colectivă.
- § Gradul de responsabilizare a membrilor grupului, aceasta poate fi individuală sau colectivă și este absolut necesară recompensării după merite.
- § Viteza evaluărilor și promovărilor, se referă la frecvența aprecierilor făcute de conducători subordonaților și la rapiditatea înaintării în cariera profesională; aceasta este asociată cu asimilarea diferită a culturii organizaționale și cu rata ridicată sau scăzută a mobilității personalului.
- § Specificul controlului, vizează modul în care se efectuează controlul în cadrul organizației, dacă organizația recurge la standarde, norme și reguli, măsuri și tehnici de menținere a performanțelor; maniera în care se exercită controlul poate fi explicită (formală) sau implicită (informală).
- § Caracteristicile parcursului carierei, cariera într-o organizație poate fi specializată (ceea ce presupune profesionalizare, descrește loialitatea organizațională și facilitează mobilitatea de la o organizație la alta) sau nespecializată (caracterizată de localism, creșterea loialității organizaționale, împiedicarea mobilității interorganizaționale.).
- § Interesul fata de angajați, se exprimă prin grija segmentată sau holistică a liderului față de subordonații săi.

Leadership-ul de tip A este caracterizat de:

- § Angajare pe scurtă durată
- § Deciziile sunt individuale
- § Responsabilitatea este individuală
- § Evaluări frecvente,
- § Promovare rapidă
- § Control explicit, formal
- § Cariera specializată
- § Interes segmentat pe oameni

Leadership-ul de tip J este caracterizat de:

- § Angajare pe toată viața
- § Deciziile sunt consensuale
- § Responsabilitatea este colectivă
- § Evaluări rare,
- § Promovare lentă
- § Control implicit, informal
- § Cariera nespecializată
- § Interes holistic.

Leadership-ul de tip Z combină baza culturală a societății cu valorile individuale cu un colectivism înalt și cu un pattern nou, individual al

interacțiunii; admite libertatea individuală și coeziunea grupului. Apare în contextul organizațional american, care este contractual, formalizat și impersonal, începând să fie folosite practici manageriale specifice tipului J de organizare. Astfel, tipul Z este caracterizat de:

- § Angajare pe termen lung
- § Decizii individuale
- § Responsabilitate individuală
- § Evaluări frecvente, promovare rapidă
- § Control explicit și implicit
- § Cariera moderat specializată
- § Interes holistic.

2.2 Leadership-ul bazat pe principii

Paradigma conducerii bazate pe principii a fost lansată pentru prima dată de către Stephen Covey, la începutul anilor 1980.

Covey întreprinde un demers extrem de laborios, din care rezultă 3 contribuții esențiale: conturarea specificului noii paradigme a conducerii bazate pe principii; stabilirea nivelurilor și a principiilor noului tip de conducere; sugerarea efectelor practicării conducerii pe bază de principii.

Paradigma conducerii bazate pe principii: este opusa celorlalte trei parcurse de-a lungul timpului și pe care Covey le considera neeficiente: paradigma managementului științific (privește oamenii ca ființe economice, acestea lucrând dacă sunt bine plătite); paradigma resurselor umane (consideră oamenii ființe cognitive, gânditoare, resursele lor psihice fiind: inteligența, creativitatea, imaginația, asigurând succesul activității); paradigma relațiilor umane (privește oamenii ca ființe sociale, cu sentimente, aceștia lucrând dacă liderii se poartă bine cu ei). Covey aduce paradigma conducerii bazate pe principii, care se centrează pe omul complet. Deviza acestei forme de conducere: „Să vorbim despre viziune, scopuri și roluri. Vreau să aduc o contribuție semnificativă”. Covey arată ca oamenii sunt ființe spirituale, ei vor semnificație, vor sentimentul că fac ceva ce contează, vor scopuri care să-i înalțe, să-i înobileze, să-i facă să-și descopere partea cea mai bună; ei vor să facă din muncă o provocare și o împlinire.

Covey stabilește patru principii: personal, interpersonal, managerial, organizațional, fiecare dintre ele referindu-se fie la relația individului cu el însuși / cu alții (primele 2 niveluri), fie la o serie de nevoi resimțite de indivizi (nevoia de a duce la bun sfârșit un lucru început și nevoia de a lucra cu alții, adică de a-i pregăti, organiza, coordona). Pentru a obține succes, este absolut necesar să se lucreze la toate nivelurile, pe baza unor principii: calitatea de a fi demn de încredere (la nivel personal), încrederea (la nivel interpersonal), împuternicirea (la nivel managerial), alinierea (la nivel organizațional).

Primul principiu se bazează pe caracter și competență, adică pe ceea ce știi ca persoană și pe ceea ce poți să faci. Împuternicirea se referă la

capacitatea liderului de a deveni o sursă de ajutor pentru subordonați, de a-i implica în soluționarea sarcinilor / în evaluarea rezultatelor obținute, de a-i responsabiliza, de a le permite să se judece ei înșiși. Dacă liderii au încredere în subordonați, dacă locul controlului și al supravegherii rigide este luat de autocontrol și autosupraveghere, atunci este foarte posibil să apară o viziune comună care urmează a fi aliniată la strategia, stilul, structura organizațională existentă / la cea dezirabilă. Pentru a înțelege mai bine relația dintre cele patru niveluri și cele patru principii de bază ale conducerii aplicate la mediul organizațional, Covey propune așa-numita paradigmă PS a conducerii bazate pe principii. El consideră că elementele componente ale organizațiilor încep cu literele P și S, de aici și numele de PS al paradigmei: personalul, principiile împărtășite, priceperile, sinele, stilul, structura și sistemele, strategia.

Efectele leadership-ului bazat pe principii sunt extrem de numeroase: siguranța (sentimentul de valoare, identitate, statornicie emoțională, respect de sine, tărie personală); orientarea (asigură direcția pe care o primim și o urmărim în viață; ea este un fel de „sfetnic interior”, care funcționează ca o conștiință); înțelepciunea (sugerează perspectiva „cuminte” asupra vieții, un sentiment al echilibrului, o înțelegere adâncă a modului în care diversele elemente și principii se aplică și se leagă între ele); puterea (capacitatea de a acționa, tăria și curajul de a îndeplini ceva, energia vitală de a opta și de a lua decizii, capacitatea de a depăși și renunța la deprinderile vechi, pentru a însuși și cultiva altele noi, mai bune și mai eficiente).

2.3 Leadership-ul charismatic

Leadership-ul carismatic reprezintă un tip superior de conducere. Nu este vorba doar de o revenire la vechea teorie carismatică a conducerii, cea concretizată de Weber ci de o prefigurare a unor noi explicații.

În teoriile vechi asupra conducerii carismatice ponderea cea mai mare o avea liderul-de fapt, însușirile și calitățile de excepție ale acestuia. În prim plan trece atracția resimțită de subordonați față de lider. Astfel carisma nu mai este considerată doar un atribut al liderului, ci și o relație socială. Nu mai este nevoie ca liderii să dețină o serie de însușiri deosebite ci este suficient ca ei să fie percepuți ca posedând asemenea însușiri.

Aceasta nouă viziune a orientat cercetările de la simple inventare de însușiri și trăsături, la studierea comportamentelor conducătorilor, la observarea acestora și abia apoi la interpretarea lor ca exprimând calități carismatice.

Subordonații percep nu numai comportamentele liderului, ci și rezultatele obținute de acesta; ei se ghidează după rezultatele anterioare ale liderului. Cu cât acestea au fost mai numeroase cu atât atribuirea carismei va fi făcută mai ușor.

Leadership-ul este o relație complexă între conducător și conduși, în care contează nu atât fiecare componentă a relației cât și interacțiunea

componentelor. Practic, nu doar conducătorii își influențează subordonații ci și invers.

2.4 Modelul lui Blake și Mouton

Clasificarea bidimensională a fost propusă de către R. R. Blake și J. S. Moutin în 1972, care împart stilurile de conducere în raport cu două dimensiuni: orientarea managerilor spre producție și orientarea către personal.

Stabilirea stilurilor de conducere se face cu ajutorul unei grile, pe axul vertical aflându-se gradul de interes față de problemele umane, iar pe cel orizontal, gradul de interes față de problemele producției:

- § *stilul 1.9.* Se caracterizează prin interes crescut față de producție și scăzut pentru problemele umane. În acest caz, managerii sunt autoritari, interesați doar de realizarea sarcinilor, iar subordonații sunt doar instrumente de producție.
- § *stilul 9.1.* Este tocmai opusul stilului 1.9., managerii fiind interesați de problemele personalului și mai puțin de problemele producției. Datorită acestui stil satisfacția angajaților este mare, însă managerul ce adoptă un astfel de stil, pentru a-și satisface angajații, va avea de pierdut în elaborarea eficientă a producției.
- § *stilul 1.1.* Se caracterizează prin interes scăzut atât față de producție, cât și față de personal. Managerul ce adoptă un astfel de stil are de pierdut, deoarece se izolează față de superiori și față de subordonați, nu se implică în luarea deciziei, lasă personalul să rezolve problemele psihosociale, evită conflictele, în schimb acordă un interes crescut persoanei sale și viitorului său.
- § *stilul 5.5.* Se caracterizează prin interes mediu atât față de problemele personalului, cât și față de cele legate de producție. Managerul ce adoptă acest stil caută soluții de compromis pentru problemele legate de producție, fără a brusca angajații, ține la sugestiile angajaților, evită conflictele.
- § *stilul 9.9.* Se caracterizează prin interes crescut atât față de personal, cât și față de producție. Managerul ce adoptă acest stil are încredere în angajați, lăsându-i pe aceștia să participe la luarea deciziilor, încurajează activitatea colectivă, încurajează munca creativă, încearcă să aplaneze conflictele, încurajează activitatea colectivă, încurajează competențele, acordă importanță problemelor psihosociale, obține rezultate bune în ceea ce privește producția.

Capitolul X

Monitorizarea și evaluarea

Adesea, practicieni cu mulți ani de experiență în domeniul proiectelor, confundă aceste două concepte. Ne dăm seama, în această situație, de dificultatea de diferențiere pe care o au începătorii. Este extrem de important să diferențiem între cele două noțiuni pentru că, în practică, se referă la lucruri cu totul diferite.

1. Monitorizarea

Monitorizarea unui proiect este vitală deoarece comunică stakeholderilor, finanțatorilor, membrilor echipei stadiul în care este proiectul și permite raportarea acestui stadiu (real) la cel planificat în fazele de estimare. Monitorizarea permite validarea deciziilor și verificarea completitudinii și corectitudinii finalizării activităților.

Anterior am realizat distincția între *impact* – *outcome* – *output*. În acest capitol, când discutăm despre monitorizare și evaluare, capătă și mai mult sens această diferențiere conceptuală.

Monitorizarea se referă la verificarea gradului de îndeplinire a output-urilor.

Putem da o definiție a monitorizării în acest moment: activitate permanentă prin care urmărim încheierea cu succes a activităților proiectului (de exemplu: conceperea materialelor de training). „Cu succes” înseamnă la timp și de calitate cu costuri în limita bugetului stabilit.

Monitorizarea dorește să răspundă la întrebări de genul:

- § Ne încadrăm în timpul estimat?
- § Dacă nu ne încadrăm, atunci cât de mare este întârzierea?
- § Ne încadrăm în bugetul estimat?
- § Membrii echipei de proiect și-au păstrat viziunea asupra obiectivului stabilit la început sau au deviat de la acesta?
- § Membrii echipei mai sunt la fel de entuziaști ca la început?
- § Avem suficiente resurse sau am consumat mai multe decât am estimat pentru diferite activități?
- § Există conflicte cu diferiți stakeholderi ai proiectului?

Acestea sunt doar câteva dintre întrebările pe care membrii echipei de proiect trebuie să și le adreseze. Trăsătura lor comună este că se referă la aspecte foarte concrete ale proiectului. Când vorbim despre indicatori de monitorizare aceștia trebuie să fie măsurabili mai ales când vrem să apreciem **calitatea** (de exemplu: materialul de training a fost dat spre evaluare unor experți care l-au apreciat după următorii indicatori: raportul teorie (20%) – practică (80%), calitatea hârtiei (să fie de un alb foarte

deschis – eventual hârtie fotografică), calitatea dosarului (dosar cu șină metalică).

Într-un proiect, se monitorizează atât rezultatele din perspectiva timpului, cât și a costurilor (Richman, 2002).

Monitorizarea timpului presupune ca managerul de proiect să :

- § Colecteze sistematic date despre evoluția în timp a proiectului, mai exact despre:

- Timpul real de start al fiecărei activități;

- Durata estimată a fiecărei activități aflate în curs sau care va începe;

- Timpul real de finalizare a fiecărei activități;

- Noi activități identificate în proiect;

- Activități anterior planificate dar care nu mai sunt necesare;

- § Compare datele culese anterior cu cele din estimările inițiale;

- § Analizeze variațiile apărute pentru a le putea determina impactul asupra proiectului;

- § Identifice cele mai bune acțiuni corective și să le implementeze.

Monitorizarea costurilor presupune ca managerul de proiect să:

- § Colecteze sistematic date despre evoluția în timp a costurilor, mai exact despre:

- Numărul de ore suplimentare plătite sau care trebuie plătite;

- Estimarea numărului de ore suplimentare necesare pentru a finaliza proiectul;

- Cheltuielile care nu au legătură cu forța de muncă;

- Datele de restituire a creditelor sau altor împrumuturi;

- Noile activități care au fost identificate.

- § Compare cheltuielile cu costurile estimate;

- § Analizeze variațiile apărute;

- § Identifice cele mai bune acțiuni corective și să le implementeze.

Monitorizarea presupune elaborarea unui sistem de indicatori măsurabili direct și fără probleme. Cuantificând rezultatul fiecărei activități în termeni numerici, putem realiza monitorizarea. De exemplu, la poștă: fiecare angajat știe că trebuie să manipuleze 25 de colete pe oră. Dacă un angajat nu realizează această performanță atunci nu este eficient. Un alt exemplu: într-un proiect de organizare a unui eveniment foarte mare una dintre activități este contactarea telefonică a invitaților și primirea confirmărilor de participare din partea acestora. Indicatorul care permite monitorizarea activităților este: fiecare dintre cei care dau aceste telefoane trebuie să proceseze 30 de invitați pe oră (adică să atribuie câte două minute fiecărui invitat). Dacă unul dintre angajați realizează doar 14 apeluri atunci există o problemă și trebuie văzut ce factori generează acest ritm scăzut de procesare.

Cum determinăm indicatorii pe care îi utilizăm pentru a monitoriza? Răspunsul depinde de natura obiectivului fiecărei activități. Unele obiective pot fi măsurate în unități de timp, altele în unități de producție,

altele în unități fizice (de exemplu predarea unui raport). Prezентăm câteva exemple de indicatori de monitorizare (adaptat după Nelson, Economy, 2005: 146):

§ Obiectiv: elaborarea și implementarea unui sistem de raportare lunar a activităților în departamentul financiar al Primăriei Capitalei

Data la care este trimis primul raport de acest gen

§ Obiectiv: creșterea numărului de comenzi on-line la magazinul virtual E-mag, procesate de un angajat de la 100 la 125 pe zi
Numărul exact de comenzi procesate pe zi de fiecare angajat care are această responsabilitate

§ Obiectiv: creșterea ratei profitului cu 20% în anul fiscal 2006
Creșterea efectivă înregistrată la sfârșitul anului fiscal 2006

Aceiași autori recomandă monitorizarea rezultatelor pozitive, nu pe a celor negative. De exemplu:

§ În loc să ai ca indicator de monitorizare, numărul tipizatelor imprimate greșit, este mai corect să ai ca indicator de monitorizare, numărul tipizatelor imprimate corect.

§ Greșit: numărul activități finalizate greșit de un angajat; Corect: numărul activităților finalizate corect de un angajat.

§ Greșit: numărul abonaților cu care s-a certat operatorul de la *222; Corect: numărul abonaților cu care nu s-a certat operatorul de la *222.

Este clar, din cele spuse până acum că monitorizarea are trei pași generali:

PAȘI	Conținutul pașilor
Colectarea datelor	§ Indicatori pentru obiective § Calitatea și adecvarea activităților și a utilizării resurselor § Mediul (contextul) proiectului § Impactul proiectului § Cooperarea cu stakeholderii
Interpretarea datelor	§ Compararea valorilor așteptate cu cele reale § Schimbări survenite în proiect și consecințele pe care acestea le au § Compararea mecanismelor și procedurilor de lucru reale cu cele planificate
Recomandări și acțiuni corective	§ Ajustarea utilizării timpului și a resurselor § Ajustarea obiectivelor § Ajustarea procedurilor și mecanismelor de cooperare

Sursa: <http://education.etui-rehs.org/en/downloads/Monitoringen2004.pdf>

2. Evaluarea

Evaluarea este un proces de apreciere a eficacității și eficienței unui proiect. Un proiect este **eficace** dacă obiectivele propuse inițial au fost realizate și **eficient** dacă a fost realizat cu minimum de resurse.

Evaluarea se realizează la finalul proiectului. Pentru a putea fi realizată, evaluarea necesită culegerea de date pe toată perioada derulării proiectului, adică monitorizarea proiectului. Remarcăm aici diferența clară dintre cele două concepte. Monitorizarea se referă la „aici și acum”, adică la output-uri, pe când evaluarea se referă la „după”, adică la outcome și impact. Evaluarea se referă la rezultatul final. Monitorizarea se referă la rezultatele parțiale dintr-un proiect. Evaluarea are și o latură subiectivă, spre deosebire de monitorizare: evaluăm și satisfacția stakeholderilor. Evaluarea corectă nu este posibilă în absența monitorizării.

Evaluarea poate fi descrisă ca procesul prin care se obțin și se transmit informații care permit:

- § Aprecierea performanței cu care s-au atins obiectivele proiectului;
- § Explicarea a ceea ce s-a întâmplat în cadrul proiectului;
- § Planificarea mai corectă a proiectelor viitoare.

Prezentăm mai jos sursele de indicatori de monitorizare și evaluare cel mai frecvent accesate:

Metode și exemple	Utilizări și avantaje	Probleme și limitări
Evidențe și registre Absentism, fluctuația personalului, orele suplimentare, personalul temporar	Permit monitorizarea continuă a principalelor rezultate sau a indicatorilor de proces. De regulă ușor de realizat. Ușor de făcut comparații între diferite perioade de timp și între diferite acțiuni. Noua tehnologie informatică ușurează colectarea, păstrarea și analiza datelor.	Indicatorii înregistrați în evidențe se pot înmulți de-a lungul timpului, fără a se mai cunoaște rațiunea păstrării lor. Dacă sunt folosite ca unica sursă de informare, este dificil să li se interpreteze variațiile.
Date din arhive Examinarea documentelor interne, cum ar fi minutele ședințelor sau evidențele măsurilor disciplinare	Pot fi o sursă valoroasă de date de proces, de exemplu verificarea desfășurării procesului decizional. O utilă contracarare a tendinței de reinventare a	Identificarea, localizarea și analiza tuturor documentelor relevante necesită timp. Documentele pot prezenta o imagine distorsionată a trecutului.

	trecutului în lumina rezultatelor.	
Etaloane pentru benchmarking Nivelul salariilor pentru grupuri comparabile de angajați, date comparative asupra fluctuației personalului sau absenteismului	Ajută să se stabilească ce este posibil sau necesar să se obțină	Este greu de spus care sunt comparațiile relevante. Există riscul bazării pe statistici fără a se înțelege contextul organizației cu care se face comparația. Accesul la date comparative adecvate poate fi dificil.
Sondaje prin chestionare Sondaje de atitudine în rândurile angajaților pentru determinarea satisfacției în muncă, a gradului de implicare în funcționarea organizației, a reacțiilor față de instruire, a stilului de management etc.	Oferă date de la grupuri mari de oameni, de obicei la un cost redus per răspuns. Pot fi folosite pentru comparații cu așteptările oamenilor, cu obiectivele, performanțele anterioare, etaloanele interne sau externe.	Este dificil să se obțină rate bune de răspuns, dacă nu se folosesc chestionare interesante și ușor de înțeles și de completat. Este dificilă abordarea unor probleme complexe. Poate fi necesar să se apeleze la experți din exterior.
Interviuri (de la foarte deschise și informale, până la foarte structurate) Cu angajații care părăsesc firma, pentru determinarea motivelor; cu supervizorii, pentru aflarea schimbărilor de aptitudini sau comportament ale angajaților care au frecventat programe de instruire.	Surse bogate de date, posibil foarte utile pentru înțelegerea funcționării proceselor și a legăturilor dintre cauze și efecte. Persoanele vizate pot fi ales prin eșantionare din anumite grupuri, sau pe baza celor spuse de cei deja intervievați. Pot oferi mai multe puncte de vedere.	Metodă costisitoare și consumatoare de resurse. Datele obținute sunt greu de analizat obiectiv. Dacă este realizat doar un număr mic de interviuri, rezultatele pot fi atipice (deși aceasta poate să nu fie o problemă).
Grupuri focus Mici grupuri de angajați, reunite pentru a discuta impactul unui program de resurse umane	Interacțiunea dintre participanți poate stimula explorarea mai aprofundată a problemelor decât în cazul interviurilor individuale. Poate acoperi mai mulți angajați decât	Dacă participanții lucrează împreună, ei se pot feri să-și exprime părerile reale. Uneori este necesar un facilitator expert.

	interviurile simple.	
Observarea participanților Adoptarea poziției clientului în cadrul procesului decizional; observarea activității. Uneori se face sub acoperire.	Poate dezvălui informații de care cei observați nu sunt conștienți. Oferă date mai obiective decât relatările celor observați. Poate asigura o mai bună înțelegere a implicării oamenilor într-o activitate sau situație.	Cei observați își pot schimba comportamentul. Poate consuma timp, poate fi stresantă pentru cei observați, iar echilibrarea participării și observării poate fi dificil de realizat. Ceea ce se observă poate fi atipic pentru comportamentele obișnuite. Observarea pe ascuns ridică unele probleme etice.

Sursa: Skinner, 2000

Aplicație.

Folosindu-vă de informațiile de pe site-ul http://dordeduca.ro/evenimente/carnavalul_zapezii/3549/ Elaborați un set de indicatori de monitorizare pentru derularea proiectului Carnavalul zăpezii, Predeal.

Capitolul XI

Planul de afaceri

1. Noțiuni generale

Cel mai important motiv care susține realizarea unui plan de afaceri este necesitatea existenței unui ghid care să ne îndrume de-a lungul întregii afaceri. Planul de afaceri este imaginea în oglindă a afacerii tale și te ajută să analizezi și să implementezi schimbările care îți vor face afacerea mai profitabilă. Planul de afaceri oferă informații despre trecutul organizației dar și despre trendurile operațiunilor derulate în aceasta.

Presupunând că pentru a deschide afacerea, întreprinzătorul caută finanțare, atunci planul de afaceri modalitățile prin care investiția poate fi recuperată la o valoare aducătoare de câștig. Planul de afaceri detaliază modul în care vor fi cheltuiți banii

Indiferent de autorul citit, planul de afaceri are câteva secțiuni standard:

§ Coperta:

Numele afacerii
Numele directorilor
Adresa și numerele de telefon

§ Rezumatul planului de afaceri

§ Cuprins

§ Detalii despre afacere

Descrierea generală a afacerii
Descrierea generală a produselor / serviciilor oferite
Analiza pieței
Analiza concurenței
Analiza riscurilor și identificarea oportunităților
Aspecte de management
Politica de resurse umane din cadrul afacerii
Rezumat

§ Detalii financiare

Sursele de finanțare
Lista echipamentelor capitale necesare
Predicții legate de venit
v Predicție pe trei ani
v Detalii lunare pentru primul an
v Detalii trimestriale pentru ultimii doi ani
Predicții legate de cash-flow
v Detalii lunare pentru primul an
v Detalii trimestriale pentru ultimii doi ani

§ Benchmarking cu alte afaceri similare

Indiferent de cum arată acest cuprins (unii autori îl extind, alții îl restrâng), în esență se încearcă a se răspunde la următoarele întrebări (Bangs, 2002: 18):

- § În ce domeniu al afacerilor doriți să activați?
- § Care este cel mai potrivit domeniu pentru dvs.?
- § Pentru ce ați dori ca afacerea dvs. să fie faimoasă?
- § Ce vindeți?
- § De ce ar cumpăra oamenii de la dvs.?
- § Cine vă sunt competitorii?
- § Cum puteți să vă diferențiați pe piață?
- § Cine este targetul dvs?
- § Ce beneficii le oferiți celor cărora vă adresați?
- § De câți clienți aveți nevoie pentru a deveni o afacere de succes?
- § Care sunt obiceiurile de consum ale potențialilor clienți?
- § De unde cumpără în mod curent clienții dvs.?
- § Cum vor afla potențialii dvs. clienți de afacere?
- § Care sunt riscurile majore și oportunitățile pentru afacere?
- § De cât capital aveți nevoie?
- § Cum puteți menține fluxul numerar la un nivel corect?
- § Ce tip de buget trebuie să folosiți?
- § Cum vă puteți controla afacerea?
- § Câtă creștere vă permiteți?

2. Elaborarea planului de afaceri

Planul de afaceri reprezintă, pe de o parte, un instrument de uz intern (prin care se poate conduce și controla întregul proces de demarare a firmei), iar pe de altă parte, un instrument extern (acesta "transmite" tuturor celor din jur, clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari, că cel ce vrea să-și deschidă o afacere știe cu certitudine ce are de făcut, iar într-o economie de piață funcțională, partenerii de afaceri serioși apreciază acest lucru).

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- § un întreprinzător (omul de afaceri), care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- § mai multe activități care consuma resurse și care generează profit (ideea de afacere);
- § un mediu în care se desfășoară aceste activități (mediul de afaceri).

Planul de afaceri constituie primul pas spre concretizarea unei afaceri, definind o metodă de lucru pentru toate activitățile, de la strategia generală până la instrucțiunile pentru operațiunile de zi cu zi. El oferă un cadru general pentru gestiunea unei firme.

Planul de afaceri definește metoda de derulare a unei activități specifice pe parcursul unei perioade viitoare specifice.

Planul de afaceri va fi utilizat în sensul descendent al ierarhiei, pentru a comunica direcția de orientare a organizației, precum și misiunea, valorile și filosofia întreprinderii.

Realizarea efectivă a unui plan de afaceri necesită organizarea minuțioasă a fiecărei acțiuni, luarea în considerare a oricărui detaliu care ar putea să afecteze reușita afacerii. Alcătuirea planului de afaceri presupune pregătirea temeinică a fiecărei etape în realizarea unei afaceri.

Pentru a elabora un plan de afaceri satisfăcător, trebuie să se identifice destinatarii, utilitatea viitoare și obiectivele generale ale planului (Stutely, 1999).

Având în vedere ca utilizările planului de afaceri sunt diverse, există o multitudine de *destinatari* diferiți ai acestuia. Cititorii planului de afaceri se clasifică în funcție de profesia și experiența lor. De exemplu, o persoană care lucrează într-un departament operațional va acorda probabil mai multă atenție secțiunii dedicate cheltuielilor, pentru a vedea cum vor fi utilizate fondurile puse la dispoziție. Un cititor specializat în marketing va trece la secțiunea veniturilor, pentru a vedea de unde provin acestea, pe când un contabil va avea tendința de a prefera cifrele. Orice plan de afaceri este citit de mai multe persoane. Fiecare cititor este modelat de experiențe diferite, are cunoștințe diferite, va căuta informații diferite și va interpreta lucrurile în mod diferit.

Planurile de afaceri sunt mai eficiente atunci când obiectivele se afla la nivel ierarhic inferior, iar planurile operaționale la nivel ierarhic superior. Managerii departamentali, dar și adjuncții lor, dacă există, ar trebui să fie implicați atât în definirea strategiei și a obiectivelor strategice, cât și în elaborarea planurilor. Astfel, vidul dintre cele două activități este completat de persoanele care înțeleg și sprijină toate conceptele și politicile întreprinderii. Ideal ar fi să se elaboreze un plan în linii generale pentru firmă ca întreg, și un plan mai detaliat pentru fiecare departament funcțional. Planul general va identifica principalele racorduri și traiectorii critice. El oferă cadrul general pentru elaborarea planurilor operaționale departamentale. Acest exercițiu este ciclic și interdependent.

Cum un plan nu poate exista într-un mediu izolat, nici planurile operaționale nu pot fi întocmite izolat. Fiecare dintre planurile operaționale va conține o serie de obiective operaționale. Uneori, aceste obiective reprezintă mai curând standarde de atins decât nivele – ținta de realizat.

Pentru elaborarea unui plan de afaceri reușit, trebuie să se aibă în vedere mai multe etape (Stutely, 1999):

- § Definirea activităților economice ale întreprinderii.
- § Definirea situației actuale a întreprinderii.
- § Definirea pieței externe, a concurenței și a poziției de piață a întreprinderii.
- § Definirea obiectivelor întreprinderii pentru perioada la care se refera planul.
- § Elaborarea unei strategii pentru atingerea obiectivelor.

- § Identificarea riscurilor și oportunităților.
- § Elaborarea unei strategii de limitare a riscurilor și exploatare a oportunităților.
- § Transformarea strategiilor în planuri de activitate.
- § Estimarea cheltuielilor și veniturilor și elaborarea unui plan financiar.
- § Formularea informațiilor acumulate în documente concise.
- § Prezentarea planului spre aprobare.
- § Punerea planului în aplicare.

Calitatea unui plan de afaceri este direct proporțională cu calitatea documentației necesare elaborării lui. Nu există rețetă unică, o procedură standard în elaborarea unui plan de afaceri, el fiind în ultimă instanță rezultatul talentului, pregătirii, experienței și personalității omului de afaceri.

Colectarea cunoștințelor empirice de piață este mult mai amplă decât un simplu studiu de marketing. Informațiile despre clienți sau concurenți pot fi luate din dosarele sau web – site-urile acestora. Web – site-ul conține deseori detalii uimitoare privind produsele, succesele comerciale, principalii clienți, strategia companiei și rezultatele financiare. Pe lângă acestea, există o adevărată masă de alte informații publice, cum ar fi: articole din presa cotidiană, reviste, publicații cu caracter comercial, rapoarte de analiză ale băncilor de investiții și ale operatorilor bursieri, statistici oficiale și alte materiale publicate.

Redactarea planului de afaceri se face de către directorul executiv al unei companii sau al unei unități de activitate, însă cel mai reușit plan de afaceri este elaborat de întreaga echipă.

Anumite companii adoptă metoda de abordare a planului în aval (de sus în jos), în cadrul căreia managerii din vârful ierarhiei stabilesc strategia și lasă inferiorilor sarcina de a elabora planul în sine. Alte întreprinderi utilizează metoda numită în amonte (de jos în sus), prin care managerii operaționali întocmesc planuri și le transmit în sensul ascendent al ierarhiei în vederea planificării aspectelor strategice semnificative.

Cea mai bună soluție constă în combinarea celor două metode. Astfel, managerii de vârf definesc o strategie, managerii operaționali își elaborează propriile planuri, iar apoi întregul proces este revizuit, modificat în caz de necesitate și aprobat de organele ierarhice superioare.

Fiecare persoană implicată trebuie să-și schițeze partea proprie din plan, dar este necesar să se desemneze o persoană care să aibă responsabilitatea coordonării acestor contribuții.

După elaborarea planului în teorie, trebuie să i se dea acestuia o formă scrisă. Planificarea modului în care va fi scris planul de afaceri este aproape la fel de importantă ca și planificarea de la bun început a activității economice.

Un plan de afaceri trebuie să fie concis și ușor de citit, să cuprindă documentația și informațiile de care au nevoie destinatarii planului, într-un număr de pagini pe cât posibil mai redus.

Planul de afaceri trebuie să prezinte un aspect atrăgător, estetic și accesibil lecturii. Nu trebuie să se utilizeze prea multe tipuri diferite de caractere care distrag atenția, și trebuie să se evite umplerea exagerată a paginilor. Pentru o mai bună înțelegere a conținutului, atunci când este posibil, e bine să se prezinte materialele sub formă de tabele sau grafice. Un număr mare de subtitluri permite de asemenea divizarea textului, contribuie la introducerea cititorului în subiectul ce va urma și asigură o mai bună orientare în ansamblul documentului.

Un plan de afaceri trebuie să conțină și anexe, ce cuprind mai multe tipuri de informație:

- § Materiale de context general, informând cititorii despre procesele sau conceptele specializate care sunt critice pentru plan și reprezintă mai mult decât simple definiții ale unor noțiuni.
- § Caracterizări detaliate ale produselor.
- § Broșuri și pliante de marketing.
- § Analize financiare detaliate
- § Biografii complete (curriculum vitae sau parcursuri profesionale) ale persoanelor care ocupă principalele funcții executive.

În spatele unui plan se ascunde întotdeauna un motiv legat de finanțare (Stutely, 1999). Planul poate fi utilizat pentru a atrage capital participativ pentru o întreprindere nouă, capital social adițional pentru o întreprindere existentă, capital de împrumut pentru un proiect în curs de realizare sau chiar un credit operațional (de trezorerie) pentru activitățile comerciale. Pe lângă acestea, un plan ar putea fi folosit pentru a sprijini o activitate de fuzionare sau achiziționare a unei întreprinderi de către alta.

În mod alternativ, un plan ar putea fi utilizat pentru a justifica alocarea resurselor interne (profitul nerepartizat), unei anumite activități economice. În cazul în care fondurile sunt astfel alocate, apare un cost de oportunitate legat de faptul că acestea nu sunt investite într-un alt domeniu.

Un plan bine documentat oferă un cadru general pentru aprobarea unui proiect sau a unei acțiuni. Proprietarul unei mici afaceri care depune efortul de a documenta un plan va fi probabil și persoana care îl va aproba. De obicei însă, un Consiliu de Administrație sau un comitet de întreprindere aprobă planul în calitate de organ de decizie, sau este posibil ca, într-un anumit context, o singură persoană cu funcții de decizie să aprobe planul unei alte persoane.

Procesele de aprobare și finanțare sunt într-o anumită măsură în strânsă relație de interdependență. În cazul unei corporații, aprobarea unui plan este de obicei echivalentă cu aprobarea finanțării acestuia. Totuși, invers, nu este în mod obligatoriu valabil. Un ofertant de capital care aprobă o cerere de finanțare bazată pe un plan nu confirmă în mod automat corectitudinea planului respectiv. Managerii și proprietarii cu funcții executive ai unei întreprinderi sunt întotdeauna responsabili de desfășurarea propriu-zisă a activității.

Finanțatorii potențiali, după analizarea planului de afaceri, pot pune întrebări legate de validitatea ideilor de afaceri, de calitatea echipei manageriale, de viabilitatea comercială a întreprinderii, dar mai ales legate de finanțare

(despre ce sumă este vorba sau cum se va rambursa suma împrumutată), care este destul de dificil de obținut.

Un plan trebuie să convingă ofertanții de resurse financiare (fie că este vorba de o bancă, sau un ofertant de capital participativ) că este în propriul lor interes să-l susțină, de aceea el trebuie bine gândit și elaborat cu minuțiozitate.

Blackwell, 1998 propune să ținem seama de următoarea succesiune atunci când realizăm un plan de afaceri:

- § Scurtă descriere a afacerii. Într-o primă propoziție trebuie să menționați obiectivul dvs., iar în a doua propoziție trebuie să menționați de câți bani aveți nevoie pentru a vă materializa ideea.
- § Modul în care s-a realizat cercetarea pieței și rezultatele obținute.
- § Experiența, deprinderile și abilitățile persoanelor care vor fi implicate în afacere.
- § Beneficiile pe care le aduce produsul sau serviciul dvs. Aceasta este poate cea mai dificilă parte a planului. Aici este recomandabil să includeți informații generale despre produs sau serviciu, detalii despre modul în care funcționează, elemente care demonstrează că este superior celor vândute de concurență, suportul primit din diferite surse.
- § Metoda prin care afacerea se materializează. Deja destinatarul cunoaște intenția dvs. Acum trebuie doar să îi spuneți cum veți produce, vinde și întreține produsul respectiv.
- § Sustenabilitatea produsului sau serviciului. Destinatarul e familiar atât cu ideea cât și cu metoda. Trebuie, însă, convins că ideea dvs. este sustenabilă, adică se poate autoregenera de-a lungul timpului.
- § Justificarea banilor pe care îi solicitați. Practic acum recapitulați etapele de mai sus introducând însă elementul financiar. Aici sunt listate motivele pentru care vor fi cheltuiți banii gen: terenuri și clădiri, materiale și echipamente, publicitate, rezerve etc.
- § Țintele financiare. Indiferent de ceea ce doriți să realizați sunteți obligat să indicați: rata de recuperare a investiției pentru primul an, profitul net așteptat pentru primul an, cantitatea din împrumut care va putea fi plătită într-un an de zile, momentul în care estimați că veți returna întreg împrumutul, ce sperați pentru anul al doilea.
- § Anexele. În general aici se regăsesc informațiile financiare, interpretările tehnice din raportul de cercetare a pieței etc.
- § Istoria afacerii. Această secțiune ar trebui să fie simplă și factuală. Trebuie indicate și alte încercări similare cu ale dvs. și rezultatele acestora.

Prezentăm mai jos un model de plan de afaceri. Acesta poate fi folosit ca structură standard pentru diferite idei de afaceri.

Exemplul 1

1. Conceptul de afaceri	
Denumirea firmei	
Adresa firmei	
Conceptul de afaceri	
2. Graficul de activitate	
3. Sistemul de obiective	
Obiectivele pe termen scurt (maximum 1 an)	
Obiectivele pe termen lung (peste 1 an)	
4. Rezumatul informațiilor despre piață	
4.1 Concurenții	
4.2 Clienții	
4.3 Climatul de afaceri	
4.4 Piața forței de muncă	
4.5 Aspecte legale Tipul firmei pe care o voi înființa este (se bifează după caz)	

☐ SRL cu asociat unic ☐ SRL cu mai mulți asociați ☐ SA		
4.6 Produs / Serviciu		
5. Costurile estimate		
Costurile de înființare Pentru a-mi începe activitatea am nevoie de următoarele dotări și materiale. (Nu uitați costurile inițiale trebuie menținute cât mai mici!)		
Articole		Costuri
Total costuri de înființare		
Costuri variabile pe client sau produs		
Articole		Costuri
Total costuri variabile		
Alte costuri fixe lunare În cursul activității mai există și ale costuri fixe, cum ar fi cele pentru reclamă sau utilități, care nu depind de numărul de clienți pe care îi va avea firma. Aceste costuri trebuie și ele estimate ca valoare lunară.		
Articole		Costuri
Total costuri lunare		
6. Lista de prețuri		
Ce prețuri practică firmele concurente din zonă sau persoanele care oferă servicii similare? Ce oferiți în schimbul prețului respectiv? Este Ok să cereți mai mult decât alții, dar numai dacă oferiți clienților ceva care este semnificativ mai bun decât oferă concurenții dv. Dacă vă aflați într-o branșă profesională în care există deja o concurență bine stabilită, s-ar putea chiar să fie nevoie să vă fixați prețuri mai mici decât media, ca să puteți atrage clienții.		
Denumirea firmei concurente	Prețul cerut	Ce oferă pentru acest preț

7. Estimarea profitului / pierderii		

Sursa: Ashemimry, 2005: 82-86

Prezentăm și metodologia de elaborare a planului de afaceri al Băncii Române de Dezvoltare (Lupu, 1994):

1. Date de identificare a agentului economic

1. numele agentului economic
2. data înregistrării la Registrul Comerțului
3. forma juridică de constituire (SA, SRL, SNC, SCA, SCS, JV)
4. tipul activității (producție, servicii, comerț, construcții, comerț exterior)
5. natura capitalului (particular, de stat, străin)
6. asociați, acționari principali (nume, prenume, data nașterii, adresă, telefon, stare civilă)

2. Conducerea/personal agentul economic

1. conducerea (funcția, nume, prenume, studii, experiență)
2. personal (număr total salariați, din care: direct productiv)

3. Descrierea activității curente

1. produsele/serviciile
2. principalii furnizori de materii prime (denumire materie primă; nume și adresă furnizor; ponderea valorică în total aprovizionări; forma de proprietate etc.)
3. descrierea sumară a procesului tehnologic actual
4. date tehnice cu privire la mijloacele fixe aflate în proprietatea agentului economic

4. Piața actuală

1. clienți (nume, adresă, forma de proprietate, ponderea în total vânzări)
2. concurenți (nume, date cunoscute cu privire la aceștia)
3. poziția produselor/serviciilor agentului economic comparativ cu cele ale concurenților (produs, preț, calitate: ieftin/compatibil/scump)
4. concurenți potențiali (nume, adresă, produs)
5. principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite (preț, calitate, caracteristici noi)
6. reacția previzibilă a concurenței la apariția noii oferte pe piață
7. cum se va realiza desfacerea produselor (rețea proprie de magazine, direct detailiștilor, angro)
8. activitatea de promovare a vânzărilor (reclamă, publicitate, participare la târguri/expoziții, pliate, broșuri, alte forme)

5. Descrierea proiectului pentru care solicită creditul

1. produsele/serviciile
2. principalii furnizori de materii prime (denumire materie primă, nume și adresă, ponderea valorică în total aprovizionări, forma de proprietate)

3. descrierea procesului tehnologic:
 - 3.1. impactul asupra mediului
modul de asigurare cu utilități (energie, apă, abur etc.)
grafic de atingere a capacităților
 2. descrierea investiției în contextul procesului tehnologic prezent anterior
 3. întocmirea graficului de realizare a investiției
 4. modificările necesare la echipamente, clădiri existente
 5. modificările necesare în structura și numărul personalului angajat
- 6. Date privind piața și promovarea vânzării produsului/serviciului**
1. clienți potențiali (nume, adresă, vânzări prevăzute)
 2. concurenți potențiali
- 7. Informații financiare privind activitatea trecută a agentului economic**
1. bilanțurile contabile pe ultimii doi ani
 2. situația veniturilor și cheltuielilor în ultimii doi ani
 3. estimare pentru anul în curs
 4. situația creditelor deja existente
 5. indicatori de bonitate
- 8. Planul de finanțare investiției și previziunile financiare pentru perioada de rambursare a creditului**
1. calculul amortismentului
 2. graficele de rambursare a creditelor
 3. fluxul de numerar în situația veniturilor și cheltuielilor pe proiect și pe total activitate
- 9. Informații financiare privind activitatea viitoare a agentului economic**
1. rata internă de rentabilitate financiară a proiectului
 2. raportul active curente/pasive curente previzionat
 3. serviciul datoriei previzionat
- 10. Garantarea creditului**
1. garanții reale (ipotecă, gaj, cu deposedare sau fără deposedare în condițiile art. 480 din Codul comercial)
 2. garanții personale (cauțiune), scrisori de garanție, depozite în lei sau valută, bunurile care urmează a fi procurate din credit, asigurări cesionate în favoarea băncii).

Deoarece nu credem în rețete de success, oferim un ultim model de plan de afaceri (Lloyd, 1997):

1. Sumar

1. scurtă prezentare a tuturor a secțiunilor planului
2. accentuarea aspectelor manageriale
3. identificarea beneficiilor clienților

2. Propunerea

1. motivele pentru care este necesară finanțarea
2. modul în care finanțarea solicitată va duce la îmbunătățirea activității
3. cum vor fi rambursate împrumuturile
4. câștigul celor care investesc în capitalul social și indicarea modului și a momentului în care ei își pot vinde investițiile

3. Întreprinderea

1. scurt istoric
2. obiectivele și valorile principale
3. caracteristicile principale ale mediului de funcționare
4. perspective
- 4. Produse și piețe**
 1. principalele produse cu ponderea respectivă în totalul vânzărilor
 2. piețele principale și detalii ale acestora (ponderea pe piață, felul și structura concurenței, tendințe în trecut, previziuni)
 3. preț
 4. calitate
 5. puncte forte și slabe în zona concurențială
 6. perspective
 7. obiective privind piața și vânzările
- 5. Operațiuni**
 1. istoricul evoluției activității întreprinderii
 2. achiziții și rularea materialelor
 3. tehnologia de producție și descrierea procesului tehnologic
 4. capacitatea de utilizare a utilajelor
 5. amplasamentul și infrastructura
 6. asigurarea calității
 7. legături funcționale cu alte societăți comerciale (spre exemplu, filială de același rang)
 8. forța de muncă
 9. efectul finanțării solicitate asupra activității
- 6. Marketing și distribuție**
 1. factorii de succes pe piață
 2. metode de vânzare
 3. puncte de desfacere
 4. mesajul pentru vânzări
 5. reclamă
 6. canale de distribuție
 7. principalele contracte de vânzări
 8. garanții pentru produse
 9. servicii pentru clienți
 10. nivelul stocurilor
- 7. Managementul**
 1. echipa conducerii superioare
 2. ponderea resurselor manageriale
 3. evoluția carierelor managerilor principali
 4. programe existente și propuse pentru dezvoltarea managementului
- 8. Organizare**
 1. structura societății comerciale sau a grupului și a fiecărei activități principale
 2. funcțiile financiară, contabilă și de control
 3. sistemul de informare a conducerii
 4. politici de personal și de salarizare
- 9. Planul financiar**
 1. analiza performanțelor financiare din trecut
 2. situația financiară actuală
 3. managementul financiar
 4. tendințe financiare
 5. bugetul de casă, lunar, în decursul unui an

6. previziuni, pe cinci ani, ale bilanțurilor, situația veniturilor și fluxul de lichidități

10. Anexe

1. produse
2. piețe
3. funcționare
4. tehnologie
5. personal
6. CV al principalilor manageri
7. scheme de organizare
8. performanțe financiare din anii precedenți
9. modele de contracte
10. broșuri de prezentare a societății comerciale

Fluxul de numerar

A. Numerar în flux (Intrări)

1. Existent (*cash*) la începutul anului
2. venituri din vânzări
3. TVA colectată
4. TVA de încasat
5. Aport suplimentar de capital de la asociați
6. Clienți și conturi asimilate
7. Împrumuturi pe termen *scurt, mediu sau lung*

TOTAL NUMERAR ÎN FLUX (Intrări)

B. Ieșiri de numerar

1. Cumpărări de active fixe
2. Plăți pentru investiții
3. Costuri de producție (*exclusiv amortizări*)
4. Cheltuieli suportate din venituri
5. Cheltuieli financiare (*creanțe, plasamente, diferențe de curs valutar, dobânzi, provizioane*)
6. Cheltuieli fond de rezervă
7. Furnizori și conturi asimilate
8. TVA de plată
9. Impozit pe profit
10. Dividende
11. Rate, dobânzi, credite

TOTAL IEȘIRI DE NUMERAR

EXISTENT (CASH) LA SFÂRȘITUL ANULUI

Fluxul de numerar (FN) = *totalul intrărilor și al ieșirilor de numerar în decursul unei perioade determinate (de regulă, un an):*

$$\text{FN} = \text{N}_f \text{ (numerar în flux)} - \text{I}_n \text{ (ieșiri de numerar)}$$

Capitolul XII

Planurile de contingență

1. Noțiuni generale

Planurile de contingență sunt alternative la planul de lucru inițial. Aceste alternative presupun modalități de lucru total diferite de ceea ce s-a făcut până în acel moment.

De obicei, se schimbă doar modalitatea de lucru nu și cadrul de timp în care se desfășoară proiectul. Tranziția de la planul inițial la planul de contingență se face rapid și lin. Practic, planul de contingență este o reacție instantanee la modalități de lucru nefuncționale.

Planurile de contingență sunt elaborate pentru a răspunde la întrebările formulate astfel: „Ce ar fi dacă ...?” (Ce ar fi dacă produsul nu se vinde bine? Ce ar fi dacă directorul se opune propunerii mele de proiect? Ce ar fi dacă la evenimentul organizat de mine ar veni prea mulți participanți? etc.).

Planurile de contingență, prin natura lor, trebuie să fie concepute într-o manieră flexibilă: nu putem prevedea toate riscurile posibile legate de proiectul nostru. Această flexibilitate înseamnă posibilitatea de a adapta planul de contingență la orice situație neprevăzută a căreia planul de lucru inițial nu îi poate face față.

Planul de contingență este implementat în situații de genul:

- § Defecțiuni tehnice majore;
- § Reducerea drastică a forței de muncă active în firmă;
- § Dezastre naturale;
- § Demisii;
- § Greșeli în lanț la nivel administrativ;
- § Grave probleme de comunicare în cadrul proiectului;
- § Un plan și un program al resurselor ineficient;
- § Schimbări politice majore;
- § Întârzieri pe drumul critic.

Este foarte util să pregătiți aceste planuri de contingență în paralel u planul inițial de lucru.

Planurile de contingență sunt strâns legate de monitorizarea proiectului: dacă indicatorii de monitorizare nu sunt atinși sistematic atunci este absolut necesar să schimbăm modul de lucru. Este recomandabil să se schimbe cu totul modul de lucru pentru că un petic pe o haină nouă nu reînnoiește haina ci o urățește

Deci planificarea de contingență caută să identifice dinainte acele aspecte din planul de bază care pot eșua, să decidă modul în care vor fi confruntate situațiile adverse și să ofere pregătire în acest sens. Implicit, planurile de contingență vizează toate direcțiile de dezvoltare și trebuie încorporate ca elemente ale oricărui tip de plan.

Obligatoriu, trebuie să ținem minte cele două întrebări cheie:

- § Ce anume ar putea să meargă rău?
- § Ce-ar fi dacă s-ar întâmpla ... ?

Planurile de contingență pot fi elaborate pentru riscuri individuale sau riscuri de grup. Planificarea de contingență se face fie în același timp fie după ce au fost identificate riscurile care pot afecta proiectul în cauză.

Planurile de contingență pot merge de la alocarea unor fonduri bănești pentru acoperirea depășirilor minore până la planificarea amplă a refacerii resurselor, manoperei sau serviciilor pierdute. Fiecărei opțiuni alternative definite trebuie să-i fie identificate avantajele și dezavantajele, iar varianta optimă trebuie prezentată conducerii în vederea aprobării. Strategiile generale care pot fi adoptate în alcătuirea unui plan de contingență sunt:

- § Să nu se facă nimic (dar alegerea acestei opțiuni trebuie să fie făcută în cunoștință de cauză, nu pentru că nu a avut nimeni timp să caute alte posibilități);
- § Să se pregătească dinainte proceduri alternative descrise în detaliu (de exemplu să se prevadă o revenire la un stadiu mai timpuriu al proiectului, astfel încât să se reia activitatea din punctul respectiv) sau să se prevadă metodologii alternative care să fie adoptate în momentul materializării riscului;
- § Să se discute cu celelalte organizații interesate (client, contractor, subcontractor) anumite angajamente privind disponibilizarea unor resurse și facilități necesare în situația materializării riscului (PRINCE, 1993).

În funcție de natura riscului, planurile pentru situații neprevăzute pot fi destul de detaliate. Dacă probabilitatea riscului este mare iar impactul puternic, s-ar putea să fie înțelept să distribuiți copii ale planului de contingență detaliat către toți participanții posibili sau chiar să organizați o repetiție generală care să stabilească clar ce anume trebuie făcut dacă riscurile se materializează. Repetiția generală are meritul de a scoate în evidență eventualele defecte ascunse ale planului de contingență, permițând managerului de proiect să-l modifice în funcție de acestea.

2. Elaborarea unui plan de contingență

Există trei pași în planificarea de contingență:

- § Decideți ce situații pot interveni;
- § Evaluați consecințele și impactul lor potențial asupra proiectului;

- § Decideți în legătură cu modalitatea de a reduce sau de a anihila potențialul cu efecte adverse.

Mai simplu spus, cele trei lucruri de mai sus presupun ca, după ce ai formulat toate întrebările critice de genul „Ce ar fi dacă ... ?”, să găsești și răspunsuri practice la fiecare dintre acestea. Este preferabil să nu ajungeți la a trece la utilizarea planului de contingentă, deoarece este costisitoare această schimbare.

Identificarea riscurilor potențiale presupune parcurgerea cu seriozitate a unor etape:

- § Defalcați fiecare sarcină în componente mici (am realizat aceasta cu ajutorul WBS);
- § Pregătiți-vă să suprapuneți unele activități din plan;
- § Fiți atenți la comunicarea cu oamenii și la coordonare;
- § Acordați-vă cât mai mult timp de gândire la început;
- § Alcătuiți o listă de furnizori sau consultanți de încredere;
- § Prevedeți unele rezerve de timp și de resurse.

Una dintre cele mai utilizate metode în identificarea riscurilor potențiale este brainstormingul. Brainstormingul este, general spus, procesul prin care se eliberează gândirea, fiind scoasă din tiparele ei obișnuite. Cei care participă la o sesiune de brainstorming, își stimulează reciproc creativitatea: ideile noi generează la rândul lor alte idei noi. Cerința de bază este: *nu criticați nici o idee*. În practica proiectelor, echipa de proiect este adunată, iar membrii sunt rugați să identifice cât mai multe modalități de acțiune posibile pentru fiecare dintre riscurile pe care tot ei le listează. Există, însă, și câteva obstacole în activitatea de brainstorming:

- § Atitudinea oamenilor;
- § Poate să pară unora forțat și artificial, senzație care generează reticența față de demers;
- § Omogenitatea grupului – cu cât este mai mare cu atât este mai dificil să fie generate multe și noi idei;
- § Prezența șefilor în grup poate inhiba multe idei;
- § Același lucru se poate întâmpla și dacă există observatori străini.

Foarte important este, să vă întoarceți la proiecte mai vechi dar similare cu cel la care lucrați. Uneori, în rapoartele specifice proiectelor mai vechi regăsim situații de risc similare cu cele din prezent și implicit și soluția pentru ele.

Prezentăm un exemplu de lucru în paralel: în același timp este elaborat atât planul de lucru dorit inițial, cât și planul de contingentă. Proiectul este organizarea unei nunți.

Planul original	Planul de contingență
Ceremonia de cununie are loc în grădina restaurantului	Ceremonia de cununie are loc în restaurant
Scaunele pentru invitați sunt instalate în grădină	Personalul restaurantului este instruit să bage scaunele în restaurant dacă vântul începe să bată foarte tare
Dacă ceremonia se va desfășura afară atunci nu va fi nici o problemă cu aerisirea	Dacă ceremonia se va desfășura în restaurant atunci aerul condiționat trebuie declanșat imediat
Există umbrele de soare pentru a evita insolația	Dacă plouă, angajații restaurantului sunt pregătiți cu umbrele de ploaie pentru a-i ajuta pe invitați să intre în restaurant fără să se ude

Sursa: Mintzer, 2002: 232

Evident, acesta este doar un exemplu minor. Realitatea este de multe ori mult mai complexă.

O modalitate de a determina care arie a proiectului este prioritară este *matricea planificării de contingență*. Pe verticală, se listează fiecare problemă posibilă. Pe orizontală se listează severitatea fiecărei probleme.

Problemă potențială	Pierdere vieții	Pierdere financiară masivă	Pierdere de resurse	Pierdere de imagine
Comunicarea				
Defecțiuni tehnice				
Planul de aprovizionare este întârziat				
Demisii în lanț				
Schimbarea locului unde era planificat inițial să se desfășoare proiectul				

Sursa: Mintzer, 2002: 233

Se folosește același sistem de notare ca și la matricea de evaluare a opțiunilor: 1 = severitate foarte scăzută, 5 = severitate foarte ridicată.

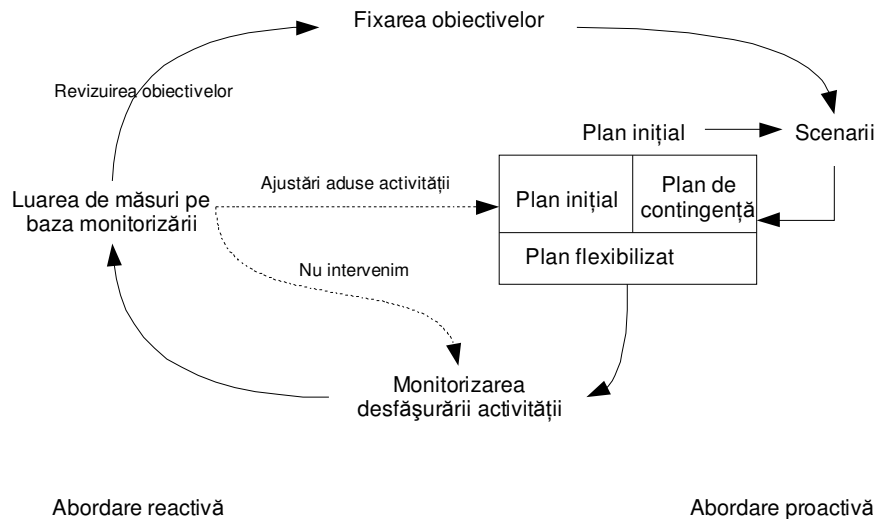
Dacă această matrice a planificării de contingență ne ajută să listăm potențialele probleme în ordinea impactului lor, atunci avem nevoie și de un instrument care să ne ajute să găsim soluții pentru fiecare dintre aceste probleme, mai cu seamă a celor cu severitate maximă. Acest instrument este reprezentat de tabelul de mai jos.

1. Descrierea problemei	
2. Pericole potențiale legate de ea	
3. Putem gestiona problema sau este incontrolabilă?	
4. Descrierea manierelor contingente de acțiune	
5. Listarea costurilor pentru punctul 4	
6. Listarea resurselor adiționale pentru punctul 4	
7. Estimarea timpului necesar pentru implementarea elementelor identificate la punctul 4	
8. Responsabilii pentru implementarea elementelor identificate la punctul 4	
9. Efectele pe care elementele de la punctul 4 le au asupra altor sfere ale organizației, ale stakeholderilor, ale indivizilor din cadrul echipei de proiect	

10. Concluzii și arhivare

Sursa: Mintzer, 2002: 234-235

Planificarea de contingență poate fi reprezentată astfel:



Sursa: Miloș, 2000.

Factorii care pot influența planificarea sunt:

- § Resursele disponibile;
- § Banii necesari;
- § Timpul disponibil;
- § Timpul necesar;
- § Banii disponibili;
- § Obiectivele companiei;
- § Obiectivele proiectului;
- § Sărbătorile bancare;
- § Schimbările la nivel managerial;
- § Calitățile diferite ale membrilor echipei;
- § Cerințe dictate de existența altor proiecte;
- § Concedii anuale individuale.

În schema de mai sus am folosit conceptul *scenariu*. Deși l-am discutat și mai sus, adăugăm câteva cuvinte datorită importanței acestuia. Scenariul reprezintă o viziune a unui viitor posibil. Un scenariu reunește punctele de vedere ale indivizilor din cadrul echipei de proiect. Scenariile trebuie să fie neutre: nici prea optimiste, nici prea pesimiste. Scenariile au următoarele utilizări:

- § Evaluarea și alegerea strategiilor și a planurilor de contingență;
- § Integrarea datelor obținute în urma previziunilor;
- § Explorarea viitorului și a perspectivelor;

- § Conștientizarea mediului și cadrului nesigur de planificare;
- § Educație organizațională.

Alcătuirea unui scenariu presupune parcurgerea a patru mari etape:

- § Analiza problemelor potențiale – generare de idei și gruparea acestora pe categorii;
- § Selecție grupuri de idei;
- § Estimare costuri, timp și programare resurse;
- § Realizarea planurilor de contingență.

În finalul acestui capitol dorim să listăm câteva probleme majore ale planificării de contingență:

- § Costurile ridicate cu strângerea de informații necesare;
- § Dificultatea definirii clare a obiectivelor;
- § Interese și obiective divergente;
- § Gândirea creativă cere timp;
- § Gândirea de grup;
- § Evaluarea variantelor cere timp;
- § Incertitudinea rămâne prezentă.

Sinteză pentru traininguri



Planurile de contingență Ce sunt ...

În situații de criză, soluțiile standard sau cele mai frecvent utilizate s-ar putea să nu funcționeze. De aceea, pe baza unei analize de previzionare, se elaborează alternative de intervenție. Aceste alternative sunt *planurile de contingență*.

Pentru a realiza analiza de previzionare se utilizează: analiza SWOT, analiza PEST(LE), fereastra lui Johari, grila priorităților.



Planurile de contingență **Analiza SWOT**

Este utilizată pentru a analiza mediul intern și extern apropiat al organizației.

Strenghts (Puncte tari)

Weacknesses (Puncte slabe)

Opportunities (Oportunități)

Threaths (Amenințări)

	Strenghts	Weacknesses
Opportunities	Strategia S-O Maxi-Max	Strategia W-O Mini-max
Threaths	Strategia S-T Maxi-Min	Strategia W-T Mini-min



Planurile de contingență **Analiza SWOT**

Strategia S-O are la bază maximizarea importanței acordate punctelor tari în vederea utilizării la maxim a oportunităților oferite de mediu.

Strategia S-T are în vedere maximizarea importanței acordate punctelor tari în vederea minimizării efectelor nefavorabile ale amenințărilor.

Strategia W-O urmărește reducerea la minim, eliminarea punctelor slabe ale firmei, pentru a profita la maxim de oportunitățile oferite de mediu.

Strategia W-T urmărește să minimizeze cât mai mult efectele negative datorate atât punctelor slabe cât și amenințărilor.



Planurile de contingență **Analiza PEST(LE)**

Este utilizat ă pentru a analiza mediul extern îndepărtat al organizației. Se referă la analizarea factorilor:

Politici (relațiile cu alte instituții ale statului, cerințele de la nivel european, relațiile dintre subunitățile instituției etc.)

Economici (prețurile, ratele dobânzilor, ratele de schimb valutar, impozitele și taxele, inflația, creșterea sau declinul economic)

Sociali (profilul sociodemografic al stakeholderilor comunitari, valorile cetățenilor etc.)

Tehnologici (resursele tehnologice necesare, deținătorii resurselor respective)

Legali (legislația în vigoare)

Ecologici



Planurile de contingență **Fereastra lui Johari**

Proiectat pentru utilizarea la nivel interpersonal, acest instrument poate fi utilizat și la nivel interorganizațional.

Teoria sa este aceea că adevărata comunicare este posibilă numai printr-un schimb de cunoștințe.

Utilitatea la nivel interorganizațional: stakeholderii trebuie să primească informația care îi satisface, organizația care o furnizează păstrând astfel limite acceptabile ale discreției.



Planurile de contingență **Fereastra lui Johari**

		Lucruri știute de organizație	
		DA	NU
Lucruri știute de stakeholderi	DA	Zona deschisă	Zona oarbă
	NU	Zona ascunsă	Zona închisă



Planurile de contingență **Grila priorităților**

Asigură un mod rațional și structurat de determinare a priorităților și în consecință de alocare a resurselor de bani sau timp, de exemplu. Această grilă privește prioritatea ca fiind alcătuită din două componente: *importantă și urgentă*:

$$\text{Prioritate} = \text{Importantă} \times \text{Urgentă}$$

Principiu: trebuie rezolvat ce este urgent chiar dacă nu este de importanță maximă; lucrurile ignorate azi devin probleme mâine



Planurile de contingență **Grila priorităților**

		Importanță	
		DA	NU
Urgență	DA		
	NU		



Planurile de contingență **Când sunt implementate ...**

Defecțiuni tehnice majore
Reducerea drastică a forței de muncă active din organizație
Dezastre naturale
Demisii
Greșeli în lanț la nivel administrativ
Grave probleme de comunicare în cadrul proiectului
Un plan și un program al resurselor ineficient
Schimbări politice majore



Planurile de contingență **Strategii pentru situațiile de contingență**

Nu faceți nimic – când situația este mult prea nesigură și consecințele mult prea grave în cazul în care lucrurile ar degenera.

Căutați să obțineți informații suplimentare – când decizia este foarte importantă și nu foarte urgentă. Această strategie este specifică managementului japonez. Ar trebui să evitați capcana utilizării lipsei de informații ca scuză pentru a nu lua o decizie.

Reacționați complet diferit – când publicul are o imagine preconcepută asupra ce trebuie să faceți.

Cu toate riscurile, înainte – când lipsa de reacție clar duce la deprecierea imaginii instituției.



Planurile de contingență **Trei pași în planificarea de contingență**

- 1) Decideți ce situații (de criză) pot interveni
- 2) Evaluați consecințele și impactul lor potențial asupra instituției
- 3) Decideți care este cea mai potrivită strategie de acțiune



Planurile de contingență

O posibilă structură a planului de contingență

- 1)Descrierea problemei
- 2)Pericole potențiale legate de ea
- 3)Putem gestiona problema sau este incontrolabilă?
- 4)Descrierea manierelor contingente de acțiune
- 5>Listarea costurilor pentru manierele contingente de acțiune
- 6>Listarea resurselor adiționale pentru manierele contingente de acțiune
- 7)Estimarea timpului necesar pentru implementarea manierelor contingente de acțiune
- 8)Responsabilii pentru implementarea manierelor contingente de acțiune
- 9)Efectele pe care manierele contingente de acțiune le au asupra stakeholderilor
- 10)Concluzii și arhivare



Planurile de contingență

Matricea de evaluare a opțiunilor

Nu toate alternativele de acțiune au aceeași valoare: unele sunt mai bune decât celelalte.

Acest instrument ne permite să alegem, într-o manieră relativ obiectivă, opțiunea cea mai adecvată.



Planurile de contingență

Matricea de evaluare a opțiunilor

Criterii de evaluare a opțiunilor

Opțiuni		Criteriul 1	Criteriul 2	Criteriul 3		Criteriul n
	Opțiunea 1					
	Opțiunea 2					
	Opțiunea 3					
						
	Opțiunea n					



Planurile de contingență

Matricea de evaluare a opțiunilor

Fiecare opțiune primește o notă pentru fiecare criteriu. Notele sunt de la 1 la 10, asemenea sistemului de note școlare. „Câștigă” opțiunea care are punctajul cel mai mare.

Capitolul XIII

Încheierea proiectului. Metoda PRINCE

1. Încheierea proiectului

Așa cum, pentru începerea proiectului, a fost nevoie de un document oficial de autorizare a cheltuielilor, și sfârșitul proiectului trebuie marcat printr-o notificare oficială.

Nota formală de închidere a proiectului trebuie să fie un simplu formular dar care să conțină următoarele informații (Lock, 1996: 493):

- § Denumirea proiectului;
- § Numărul proiectului;
- § Data efectivă de închidere a proiectului;
- § Motivul închiderii proiectului;
- § Alte instrucțiuni speciale;
- § Semnătura de autorizare a închiderii proiectului;
- § Lista celor cărora li s-a distribuit documentul. Printre cei care-l primesc ar trebui să se numere cel puțin persoanele care au primit nota de autorizare a începerii proiectului.

Procedurile de închidere a proiectului au rostul de a ajuta membrii echipei de proiect să învețe din greșeli. De aceea nu este corect să trecem foarte rapid peste această etapă. La sfârșitul proiectului putem considera că avem cu mult mai multă experiență decât la început. Am învățat lucruri noi doar prin simplul fapt că am practicat anumite lucruri.

Documentația de final de proiect, care ulterior ar trebui să îi ajute și pe alții să învețe, ar trebui să includă informații despre toate etapele ciclului de viață al proiectului. Această documentație se realizează de către membrii echipei de proiect, stakeholderi și finanțatori. Pe baza unor discuții libere căutați să aflați ce cred aceștia că a funcționat și ce nu a funcționat. Apoi încercați să aflați de ce cred aceste lucruri. Puneți întrebări precum:

- § Cât de adecvată a fost planificarea?
- § Cât de mari sunt variațiile între estimări și realitate pe palierele cost, timp, resurse?
- § Cum a funcționat nivelul administrativ al proiectului? Strategia de leadership a fost cea potrivită?
- § Ce acțiuni corective se pot aplica?
- § Managementul riscului a funcționat?
- § Ce greșeli au apărut? Au fost acestea fortuite sau nu?
- § Ce putem spune despre dinamica lucrului în echipă?
- § Etc.

Mulți manageri de proiect sar peste această etapă, deoarece nu le place să admită că au greșit.

Încurajând echipa să fie onestă este mai util decât să ascundem aspecte care se vor repeta cu siguranță și în viitor. Discuțiile finale întăresc coeziunea echipei.

Dincolo de învățarea din practică, faza de încheiere a proiectului are justificare cât se poate de pragmatică. În această fază managerul de proiect trebuie:

- § Să se asigure că toate activitățile din proiect s-au finalizat;
- § Să se asigure că s-a realizat evaluarea proiectului (vezi capitolul special dedicat);
- § Să se întâlnească cu stakeholderii, sponsorii, și oricine altcineva care trebuie să aprobe sau să semneze finalizarea proiectului;
- § Să finalizeze toate operațiunile economice legate de proiect, inclusiv plata facturilor;
- § Să se asigure că toată documentația a ajuns la cine trebuia;
- § Să se întâlnească cu membrii echipei pentru a le mulțumi pentru colaborare și eforturile depuse;
- § Să redefiniească responsabilitățile în cadrul organizației a celor care au făcut parte din echipa de proiect;
- § Să returneze echipamentele ori orice altceva a împrumutat;
- § Să organizeze petrecerea de încheiere cu succes a proiectului!

În încheierea acestui subcapitol dorim să punctăm importanța evaluării personalului și a oferirii de feedback.

Pot fi evaluate următoarele funcțiuni: cunoașterea prezentei slujbe; judecata; atitudinea față de slujbă, supervisor, alți angajați și departament în sine; efortul depus; conduita la locul de muncă; calitatea muncii; creativitatea și inițiativa (*Personnel/Human Resources Forms Guideline for Broadcasters*. Des Plaines, IL: Broadcast Financial Management Association, 1984 în Pringle, Starr, McCavitt, 1999: 86).

Evaluarea personalului:

- § Ajută managerul la stabilirea sarcinilor conform cu capacitățile angajaților și în stabilirea retribuțiilor și creșterilor de salarii;
- § Este punctul de plecare în promovarea angajaților sau în plasarea acestora în locurile cele mai potrivite pentru calitățile lor;
- § Este atât punct de plecare în monitorizarea selecției, pregătirii, evoluției și dezvoltării personalului, cât și urmare a acesteia.

Dacă un număr mare de angajați lucrează în mod constant sub nivelul așteptărilor, e posibil să fie nevoie ca modalitățile de selectare să fie revăzute sau schimbate sau să fie necesare cursuri de pregătire (training) pentru personal.

Sunt utilizate următoarele metode de evaluare:

Metoda obiectivă: măsurători cantitative ale eficienței muncii angajaților: evoluția vânzărilor, creșterea numărului de cereri, numărul de scrisori primite, mulțumiri, recomandări, reclamații etc., bani obținuți din

sponsorizări, contracte de publicitate etc. Acest tip de evaluare nu poate fi aplicat pentru orice profesie și nici pentru orice tip de activitate desfășurată și trebuie adaptate în funcție de tipul companiei și al muncii evaluate. De asemenea, managerul trebuie să țină seama de circumstanțele care au determinat rezultatele măsurate și măsurabile, cu alte cuvinte trebuie să țină seama de ceea ce stă în spatele cifrelor pe care le evaluează;

Metoda evaluării critice: managerul apreciază și estimează nivelul de performanță al angajaților raportându-se la un anumit standard, în funcție de care stabilește care dintre aceștia sunt cei mai buni și care cei mai slabi. Se pot utiliza chestionare de evaluare, scale de apreciere ale activităților sau trăsăturilor angajaților: rapiditate, eficiență, punctualitate, calitatea și cantitatea muncii, capacitate de înțelegere, interdisciplinaritate sau orice alte criterii pe care managerul le consideră importante);

Metoda analizei trăsăturilor de caracter este centrată pe analiza unor factori ca: loialitate, dependență, posibilități de comunicare, calități de lider etc. Calitățile analizate trebuie să fie relevante în raport cu profesia sau activitatea prestată;

Metoda analizei comportamentului vizează modul cum se prestează activitatea și este importantă mai ales în profesii care presupun contacte interumane: modul în care persoana abordează și structurează activitățile, relațiile cu colegii, clienții, partenerii etc. Înșușirile unui bun jurnalist sunt transformate în criterii de apreciere de către angajator:

- § **simțul știrii:** capacitatea, simțul înăscut sau dobândit de a intuit unde se găsesc subiecte interesante, de a găsi cel mai potrivit unghi de abordare, cele mai potrivite persoane de interviu etc.;
- § **viteza de reacție:** stăpânirea modalităților de obținere cât mai rapidă a informațiilor necesare; capacitatea de a elabora rapid și corect materialul final;
- § **capacitatea de a dezvolta idei creative și ingenioase;**
- § **simțul deadlineului:** ziaristul trebuie să știe *când* și *cum* să se grăbească: să fie bine organizat, să fie eficient cu timpul său pentru a se putea încadra în timpul de producție;
- § **simțul spațiului (disponibil):** respectarea dimensiunilor (măsurabile în minute sau cuvinte etc.) pentru a evita răstălmăcirile, timpii morți sau spațiile neacoperite;
- § **capacitatea de gândire strategică și tactică;**
- § **bunul simț:** capacitatea de a alege detaliile esențiale, în funcție de prioritățile profesionale sau ale instituției, de a nu se pierde în amănunte sau de a nu omite lucruri importante;
- § **angajarea fără rezerve față de îmbunătățirea calității muncii sale;**
- § **precizie și acuratețe** în gândire, în exprimare, în observare;
- § **toleranța:** față de cei din echipă dar și față de cei din afara instituției cu care intră în contact;
- § **capacitatea de a clădi relații calde, prietenoase, bazate pe încredere;**

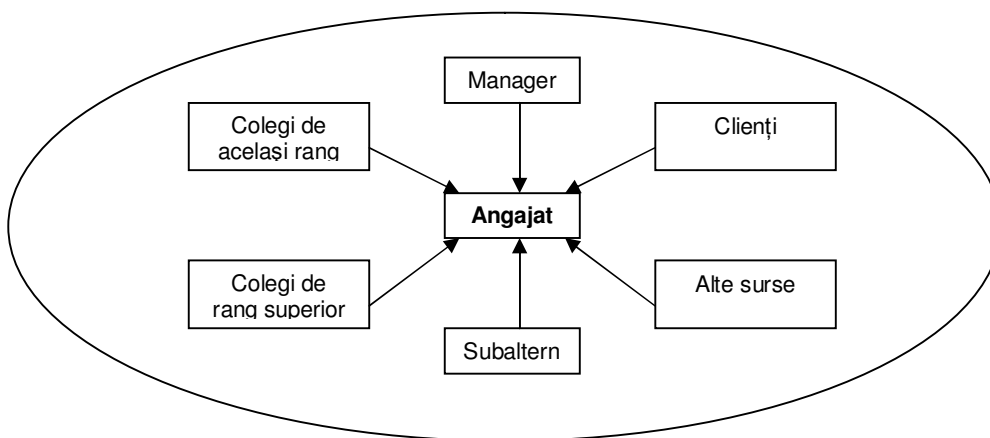
- § **capacitatea de a schimba registrele:** capacitatea de a empatiza;
- § **disponibilitatea și abilitatea de ascultare;**
- § **curiozitatea;**
- § **perseverența;**
- § **neutralitatea.**

Metoda analizei rezultatelor este axată pe analiza rezultatelor muncii. Această metodă este recomandată în cazul activităților cu rezultate cuantificabile: număr de comenzi, creșterea vânzărilor, profit, reducere de cheltuieli, fonduri obținute, economii etc. În mass-media, rezultatele sunt arătate de vânzări (în presa scrisă), de audiență, de numărul de scrisori venite la redacție.

Evitarea erorilor de estimare: supra sau subevaluare, evaluarea unui an de muncă în funcție de performanțele din ultima lună, discriminări pe criterii de vârstă, sex, rasă etc.

Rezultatele evaluării trebuie discutate cu angajatul imediat, angajatorul trebuie să explice și să justifice motivele pentru care a luat deciziile referitoare la persoana evaluată. Acest proces, numit și *feedback de performanță*, reprezintă pentru angajat punctul de plecare în autoevaluare; el poate aprecia ce face bine și ce nu, de ce managerul acționează într-un fel sau altul și poate afla tehnici, metode, posibilități de pregătire în vederea îmbunătățirii calității muncii sale.

Se poate folosi *feedback-ul circular* definit de Ward (1995, în Armstrong, 2003: 455) astfel: „Culegerea sistematică și comunicarea datelor despre performanța unui individ sau grup, din partea unor persoane interesate în performanța individului sau a grupului respectiv”. Prezentăm un model posibil în acest sens:



Armstrong (2003: 460-461) enumeră următoarele avantaje ale feedback-ului circular (după ancheta efectuată de *Grupul pentru Managementul Performanței*, 1997):

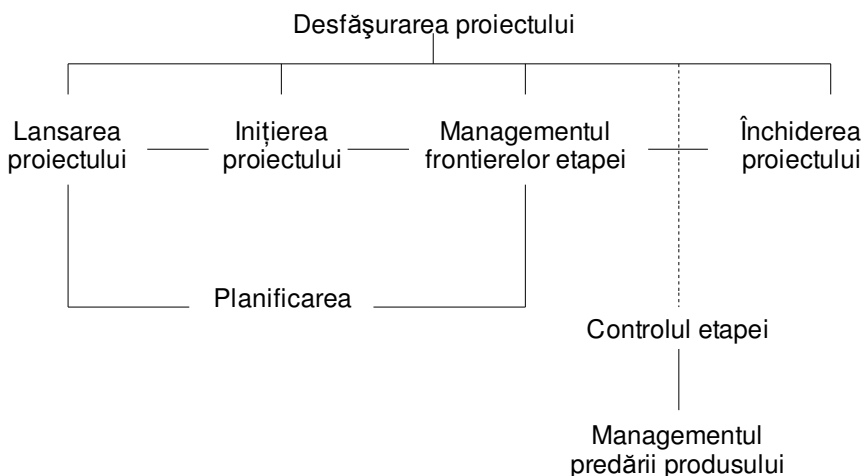
- § „oamenii își formează o perspectivă mai clară asupra modului cum sunt percepuți de ceilalți și mai amplă decât ar fi fost posibil înainte;

- § se permite un grad sporit de conștientizare a competențelor și a relevanței acestora;
- § managerii superiori ajung să conștientizeze mai bine că și ei au nevoie de dezvoltare;
- § li se oferă managerilor superiori un feedback mai fidel realității în legătură cu propria performanță;
- § se ajunge în evaluarea nivelului de performanță la acceptarea principiului existenței mai multor categorii de grupuri interesate;
- § este stimulat un feedback mai sincer și mai deschis – sunt acceptate idei și perspective noi;
- § se ajunge la întărirea competențelor dorite de organizație;
- § li se clarifică angajaților aspectele critice ale performanței;
- § sunt identificate direcțiile esențiale de dezvoltare pentru individ, departament și organizație ca întreg;
- § contribuie la îmbunătățirea moralului sau a climatului de muncă etc.”

2. Metoda PRINCE

În această secțiune a capitolului ne vom opri la o prezentare generală a metodei PRINCE, urmând ca în ediția viitoare a lucrării să detaliem.

PRINCE descrie managementul de proiect prin opt procese majore, așa cum se vede în figura de mai jos.



Manualul PRINCE insistă cel mai mult pe descrierea detaliată a fiecăruia dintre aceste procese, considerate majore; fiecare dintre ele este defalcat apoi în mai multe subprocesse.

În partea de sus a figurii se află procesul de direcționare a proiectului, pe care comitetul de proiect îl desfășoară pe toată durata de viață a proiectului. Se prezintă modul în care cele patru procese conduse de comitet comunică cu aceasta: lansarea proiectului, inițierea proiectului, managementul frontierei etapei, închiderea proiectului. Aceste patru

procesele reprezintă activitățile de nivel înalt ale managementului de proiect, prin urmare, este de așteptat să existe interacțiune cu comitetul. Un proces legat de managementul frontierelor etapei este controlul etapelor, care este un proces de control curent executat de managerul de proiect. La nivelul cel mai detaliat, managementul predării produsului este procesul de administrare a diferitelor pachete de lucru individuale. Procesul de planificare este oarecum diferit de celelalte șapte procese, pentru că poate fi folosit în mod repetat de unele dintre ele.

În metoda PRINCE există doi termeni esențiali: etapa și produsele. Etapa este o diviziune a proiectului, definită din rațiuni manageriale. Comitetul de proiect aprobă derularea proiectului etapă după etapă. Produsele se referă la rezultatele unui proiect; aici nu se includ doar rezultatele finale, ci și orice alte produse care deservește scopuri de management sau de calitate. O intrare în sensul de input într-un proiect, poate fi numită și ea produs.

Metoda PRINCE trebuie analizată pe trei niveluri: componente, procese și tehnici.

Componente	
Denumirea	Descriere
Organizare	Structura organizatorică a proiectului
Planuri	
Tipuri de control	Verificări și rapoarte
Etape	Subset de activități conduse ca un tot unitar
Managementul riscului	Analiză și management
Calitate	Satisfacerea cerințelor clientului
Managementul configurației	Instrument de urmărire a produselor proiectului
Controlul schimbării	Autoritatea privind schimbarea și integritatea acesteia
Procese	
Lansarea proiectului	Activități pre-proiect
Inițierea proiectului	Atragerea implicării în prima etapă
Direcționarea proiectului	Procese care au loc în comitet
Managementul frontierelor etapei	Oferă comitetului date pentru procesul decizional cu privire la etape
Controlul etapei	Managementul curent al proiectului
Managementul predării produsului	Executarea și furnizarea produsului prevăzut în proiect
Încheierea proiectului	Închidere controlată a proiectului
Planificarea	Proces folosit în cadrul mai multor procese

Tehnicile	
Planificare pe produs	Tehnici pe bază de produs: planificare, descrieri ale modului de redactare, diagrame ale fluxului de producție
Controlul schimbării	Etapele controlului schimbării
Tehnici de verificare a calității	Procedura de verificare
Tehnici de arhivare a proiectului	Discută tipurile de fișiere necesare

Capitolul XIV

Benchmarking

1. Definiția benchmarkingului

Reprezintă o încercare a organizației de a-și îmbunătăți performanțele, învățând din practicile demne de urmat pe care le adoptă alte organizații. Benchmarkingul este o activitate continuă: se ajustează procesele interne esențiale ale organizației, se monitorizează performanța, se fac comparații cu rezultatele nou cele mai bune care au fost obținute în domeniu și se analizează schimbările posibile. În situațiile în care organizația își obține informațiile despre aceste procese esențiale în cadrul unui parteneriat sau a unei cooperări cu alte organizații, se presupune că va oferi și ea, la rândul ei, partenerilor date necesare, pe durata colaborării.

Benchmarkingul este îndreptat mai ales, către înțelegerea proceselor care duc la lipsa de performanță, lucru ce permite cunoașterea metodelor care duc la obținerea unor performanțe mai bune. Benchmarkingul oferă managerilor obiective realiste și permite elaborarea strategiilor de eliminare a lipsurilor.

Benchmarkingul generează un număr de avantaje:

- § stabilirea unor obiective de performanță despre care se poate demonstra că sunt realizabile;
- § accelerarea și managementul schimbării;
- § îmbunătățirea proceselor;
- § concentrarea asupra mediului extern;
- § înțelegerea sistematică a performanței la nivel de excelență.

Benchmarkingul nu este un eveniment punctual, ci un proces continuu, care, pentru a avea succes, reclamă o importantă investiție de timp resurse. Benchmarkingul implică analiza proceselor nu doar a rezultatelor, identificând decalajele dintre performanța realizată și cea dorită și oferind informații cu privire la modul în care pot fi înlăturate aceste decalaje, în urma analizei proceselor.

2. Tipuri de benchmarking

Există următoarele tipuri de benchmarking:

Intern	Se compară operațiuni similare din cadrul unei organizații
Competitiv	Se compară performanța cu a celor mai buni dintre concurenții direcți
Funcțional	Se compară metodele folosite de aceeași funcțiune în diferite companii cu procese similare
Generic	Se compară procesele cu cele desfășurate în alte organizații

Sursa: Camp, 1995: 16

Cu toate că îi sunt recunoscute valoarea și aplicabilitatea ar putea fi dificil de implementat. Printre problemele implementării benchmarkingului se numără:

- § decizia asupra activităților sau proceselor care să fie considerate etalon și comparabilitatea lor cu activitățile sau procesele din organizația dvs.
- § alegerea organizației care poate fi considerată lider în domeniu care să ofere etaloanele necesare
- § opoziția personalului
- § constrângerile legate de resursele disponibile
- § confidențialitatea în obținerea informațiilor de la alte organizații
- § faptul că deosebirile de performanță pot fi generate de diferențele dintre cunoștințele, aptitudinile, resursele și cultura personalului angajat și, prin urmare, anumite practici de mare succes într-o organizație pot să nu aibă același efect dacă sunt aplicate la alta
- § benchmarkingul are de a face mai degrabă cu practicile curente, și mai puțin cu cele noi, care ar putea fi introduse, sau cu inovațiile.

Totuși, peste aceste limite, se poate trece dacă gândim astfel:

- § cunoașterea propriei operațiuni, atât punctele forte cât și slăbiciunile
- § cunoașterea acelor organizații care excelează incluzând liderii, competitorii
- § fixarea unor ținte pentru menținerea măsurilor de performanță; încorporarea celor mai bune practice
- § măsurarea rezultatelor și aspirarea continuă către o performanță superioară.

Bibliografie

- Armstrong, Michael. [1977] (2003). *Managementul resurselor umane. Manual de practică*. București: CODECS
- Ashemimry, Nasir. (2004). *Be the Boss / Cartea de câpătâi pentru oricine dorește să-și pornească propria afacere*. București: CODECS
- Baghiu, Raluca. (2005). „Ce este și ce nu este teambuilding-ul” în *Manager*, nr. 1
- Bangs, David H. (2002). *Business Plan Guide: Creating a Winning Plan for Success*. Proffesional Company
- Blackwell, Eduard. (1998). *How to prepare a business plan*. Kogan Page, Limited Data
- Boddy, David, Buchanan, David. (2000). *Preluări conducerea. Aptitudini interpesonale pentru managerii de proiect*. București: Editura CODECS
- Chicken, J. C. (1994). *Managing Risks and Decision in Major Projects*. Chapman & Hall, London
- Clealand, David I. (1990). *Project Management*. Mc.Graw Hill Inc
- Constantin Opran (coord.). (2003). *Managementul proiectelor*, București, Editura comunicare.ro
- Foot, Margaret, Hook, Caroline. (1996). *Introducing Human Resource Management*. Edinburgh: Longman
- Garreis, Roland, Huemann, Martina. (2004). Competențe de management al proiectelor în organizația orientată spre proiecte în J. Rodney Turner și Stephen J. Simister. *Manualul Gower de Management de Proiect*. București: Editura CODECS
- Gray, S. (1994). *Comunicare particulară*
- Heldman, Kim. (2003). *Project Management Jump to Start*. San Francisco: Sybex
- Institutul de Administrație Publică și a Afacerilor din București, ASEBUSS. (2000). *Certificare în managementul resurselor umane*, trainer Alexandrina Deaconu.
- Keller, Laurie (coord.). *Project Management*, vol. 2 – *Risc, estimări și contracte*. CODECS

- Lloyd, R., Muth, H. P., Geralach, F. H. (1997). *Planul de afaceri*, coediție a Casei de editură *Capital* și a editurii *Expert*, București
- Lock, Dennis. (1996). *Management de proiect*. București: Editura CODECS
- M. Lupu. (1994). „Cum se întocmește un plan de afaceri” în *Idei de afaceri*, nr. 4(9)
- Miloș, Gabi. (2000). *Contingency Planning*, suport de training nepublicat
- Mintzer, Rich. (2002). *The Everything Project Management Book*. Massachusetts: Adams Media Corporation
- Niță, Renaldo. (2005). „De la Eu la Noi (sau Lucrul în Echipă)” în *Manager*, nr. 1
- Parkinson, Alan. (1994). *Accounting for managers*. The Open University
- PRINCE. (1993). *User's Guide to CRAMM [Contract Risk Assessment and Management Methods]*, HMSO, London
- R.R.Blake, J.S.Moutin. (1972). *Les deux dimensions du management*. Paris: Les Éditions d'Organisation
- Richman, Larry. (2002). *Project Management Step by Step*. AMACOM
- Skinner, D., Tagg, C., Holloway, J. (2000). Managers and qualitative approaches: a practical exploration în *Management Learning*, vol. 31, nr. 2
- Starr, McCavitt. (1999). *Personnel/Human Resources Forms Guideline for Broadcasters*. Des Plaines, IL: Broadcast Financial Management Association
- Stutely, Richard. (1999). *Planul de afaceri perfect*. București: Editura Arc
- Tudor, Carmen. (2005). *Resurse umane*, suport de training nepublicat
- Turner, Rodney. (2004). „Proiectele și managementul proiectelor” în Rodney Turner și Stepen Simister. *Manualul Gower de management de proiect*. București: CODECS

Index

Abilities.....	77	Designerul	100
Acțiuni	55	Destinatari	137
Activități.....	55, See pachete de lucru	Diagnostic al organizației	20
ACWP	74	Diagrama cauză - efect	48
Analiza mediului extern îndepărtat ...	See Analiza PEST	Diagrama Gantt.....	60
Analiza PEST	18	Diagrame os-de-pește.....	48
Analiza postului.....	120	Documentația de final de proiect	161
Analiza și definirea posturilor	120	Drumul critic	64
Arborii de decizie	46	ECAC	75
BCWP	74	ECD.....	75
BCWS	74	Echipa	83
Bugetul.....	73	Emiterea comenzii	80
Cauzele întâmplătoare	106	Estimările	72
Cauzele sistematice	106	Aproximative	72
Cererea de aprovizionare.....	80	Comparative	72
Cererea de ofertă.....	78	De fezabilitate	72
Ciclul de viață al unui produs	8	Definitive.....	72
Ciclul de viață al unui proiect	9	Etape.....	9
Clientul extern	7	Etapele dezvoltării echipei.....	94
Clientul intern	7	Etapele procesului de planificare	53
Condiționare de tip demarare-demarare	65	Evaluarea	132
Condiționare de tip finalizare-demarare	65	Evaluarea furnizorilor	78
Conditionare de tip finalizare-finalizare	66	Evenimentele	62
Condiționare tip demarare-finalizare	66	Expedierea	81
Confirmarea comenzii	81	Factorii ecologici.....	18
Coordonatorul	100	Factorii economici	19
Costuri de capital	70	Factorii politici	19
Costuri de exploatare.....	70	Factorii sociali	19
Costuri directe.....	71	Factorii tehnologici	18
Costuri financiare	71	Fază	55
Costuri fixe.....	71	Faze	9
Costuri indirecte sau de regie .	71	Feedback-ul circular.....	164
Costuri variabile	71	Finalizatorul	101
CPI.....	74	Fișa de post.....	120
Criteriile S.M.A.R.T	51	Fișa postului.....	120
CTC	74	Formarea.....	94
CV	74	Funcționarea	95
Deciziile.....	42	Impact	23
Neprogramate	42	Indicatori de monitorizare	129
Programate.....	42	Inspecție internă a produselor .	82
Desființarea sau “destrămarea”	95	Investigatorul de resurse	100
		Leadership-ul bazat pe principii	126
		Leadership-ul charismatic	127
		Leadership-ul de tip A, J si Z.	124
		Legi ale muncii în echipă.....	84

Lista restrânsă	123	Planificarea	52, 53
Listele	46	Planificarea resurselor.....	77
Livrare și facturare	82	Planul de afaceri.....	135
Logical framework approach...	22	Planul de resurse	77
Logical framework matrix	23	Planului de management al riscului	112
Lucrătorul în echipa	101	Planuri proactive.....	52
Managementul costurilor.....	70	Planuri reactive	52
Managementul proiectelor.....	11	Planurile de contingență.....	147
Marjelor de timp	64	Proces	6
Matrice de analiză a stakeholderilor	23	Procesul de identificare a riscurilor	107
Matricea de evaluare a impactului problemei.....	22	Produs.....	8
Matricea de evaluare a impactului soluției	23	Program	6
Matricea de evaluare a opțiunilor	49	Programarea	54
Matricea obiectivelor și metodelor	12	Programarea cu resurse limitate	78
Matricea planificării de contingență.....	150	Programarea cu timp limitat	79
Metode de evaluare	162	Programarea resurselor	78, 79
Metode de evaluare a riscurilor	111	Răbufnirea.....	95
Milestone..... See momentul de referință		Realizatorul	99
Modalități de identificare a riscurilor.....	108	Recepția produselor	82
Modelatoru.....	100	Recrutarea	116
Modelul Bucla decizională.....	43	Recrutarea externă.....	117
Modelul lui Blake și Mouton ..	128	Recrutarea internă.....	117
Modelul lui Simon.....	42	Rețele cu activități pe săgeată	62
Momentul de referință	60	Riscul	106
Momentul de start	63	Scenariu	152
Momentul maxim de demarare	64	Schița explicită	18
Momentul minim de începere..	63	Selectarea furnizorului.....	80
Monitor-evaluatorul	100	Selecția	123
Monitorizarea	129	Sfera financiară	107
Nodurile.....	62	Sfera managerială.....	107
Normarea	95	Sfera resurselor umane	106
Nota formală de închidere a proiectului	161	Sfera tehnică	107
Obiectivele S.M.A.R.T.I.E.S	51	Skills.....	77
Organigramei proiectului.....	56	SPI	75
Outcome	23	Stakeholderii	21
Output	23	Strategii distincte de reducere a riscurilor	109
Pachete de lucru	55	Structura de alocare a activităților..... See Work Breakdown Structure	
PB	75	Studiul de fezabilitate	14
Performanța unui produs.....	8	Sustenabilitatea.....	140
PEST	14	SV	75
		SWOT	14, 20
		Teambuilding-ul.....	101
		Tehnica celor trei puncte	69
		Tehnica Delphi	69

Tehnica Delphi lărgită	69	Work Breakdown Structure	55
Triunghiul obiectivelor unui proiect.....	12	Zona afectivității:	95
Urgentarea aprovizionării.....	81	Zona puterii	96
WBS.....See Work Breakdown Structure		Zona sarcini.....	96